



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS HUMANAS,



JURIDICAS E SOCIAIS

CURSO SOCIOLOGIA

LICENCIATURA EM SOCIOLOGIA++++

A Motivação e Satisfação Organizacional como factores essenciais de conquista de melhores resultados empresariais: Estudo de caso no Hotel Marine Club Beach Resort.

Estudo de Caso

Hotel Marine Club Beach Resort da Ilha de Boa vista

Nilton Jorge Brito Pires

Orientador: Mestre Ana Paula Monteiro

Mindelo, Julho de 2014



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS HUMANAS,

JURIDICAS E SOCIAIS

CURSO SOCIOLOGIA

LICENCIATURA EM SOCIOLOGIA

A Motivação e Satisfação Organizacional como factores essenciais de conquista de melhores resultados empresariais: Estudo de caso no Hotel Marine Club Beach Resort.

Estudo de Caso

Hotel Marine Club Beach Resort da Ilha de Boa vista

Nilton Jorge Brito Pires

Orientador: Mestre Ana Paula Monteiro

Mindelo, Julho de 2014

Índice

Dedicatória	
Agradecimentos	
Resumo	
Abstract	
CAPÍTULO 1	12
Introdução	13
Pergunta de partida:	13
Justificativa do estudo:	13
Objectivo geral:	13
Objectivos específicos:	13
Problema:	14
Delimitação do objecto de estudo	15
Delimitação espacial	15
Delimitação temporal	15
Caracterização do objecto de estudo	15
Estrutura do trabalho :	18
Metodologia:	16
Método de selecção da amostra	17
Estrutura do trabalho	18
Hipótese 1	18
Hipótese 2	18
Hipótese 3	18
CAPÍTULO 2	19
Enquadramento teórico	19
Breve abordagem histórica da motivação no trabalho	20
Satisfação no trabalho	21
As características individuais	22
Os processos de interacção social	23
Os modelos de estruturação de funções	24
Contributos deste modelo para o estudo da satisfação no trabalho	24
Motivação no trabalho	25
Desempenho = capacidades x motivação	25

Teoria das necessidades.....	26
A teoria de Maslow	26
Contributo da teoria de Maslow para a gestão das pessoas.....	27
Teoria de Herzberg.....	27
Contributos de Herzberg	30
Modelo de Miner: As Motivações de Papel	30
O Modelo de Miner	30
Síntese das ideias-chave das teorias das necessidades	33
Teorias cognitivas	34
Teoria das explicativas – instrumentalidade – valência	34
Análise crítica do modelo de Vroom	36
A teoria de equidade: modelo de Adams e desenvolvimentos posteriores	37
Análise crítica da teoria de Adams	38
Em termos motivacionais, podemos concluir desta teoria que:	39
A escolha das fontes de comparação social.....	39
Distinção entre justiça distributiva e justiça procedimental	40
Síntese das ideias-chave das teorias	41
O conceito de motivação	42
Teorias de conteúdo gerais	45
A teoria ERG, de Alderfer	47
A teoria dos motivos, de McClelland.....	48
O motivo de sucesso	48
O motivo afiliativo	49
O motivo de poder	49
Teoria de conteúdo (organizacionais)	50
A Teoria Bifactorial, de Herzberg.....	50
O modelo das características da função, de Hackman e Oldham	53
Teoria de processos gerais.....	56
Teoria da equidade de Adams.....	56
MODCO (modificação de comportamento organizacional) de Luthans e Kreitner	57
Teoria de processos (organizacionais)	61
A teoria da definição de objectivos, de Locke e Latham.....	61

CAPITULO-3	62
Análise de dados	62
A importância da motivação para a empresa	62
As habilidades do indivíduo	63
Se o Hotel oferece plano de saúde aos colaboradores	64
A relação do colaborador com o chefe	65
Se os chefes motiva os colaboradores no hotel	66
O que mais motiva o colaborador no hotel	67
Auto-realização profissional	68
O ambiente organizacional	69
Trabalhar com pressão do chefe	70
Motivação para o trabalho	71
Oportunidades de promoção	72
Competência do supervisor	73
Satisfação do colaborador com os benefícios	74
O reconhecimento do trabalho	75
AS regras e procedimentos no trabalho	76
A Comunicação no local de trabalho	77
Aumentos salariais	78
Relação desempenho com promoção	79
Benefícios que o hotel oferece	80
A Claridade dos objectivos do hotel	81
Recompensa salarial	82
Interesse dos supervisores em relação aos subordinados	83
Satisfação no trabalho	84
Satisfação com possibilidade aumento de salário	85
Conflitualidade no local de trabalho	86
Idade dos inquiridos	87
sexo dos inquiridos	87
Escolaridade dos inquiridos	88
Categoria profissional dos inquiridos	89
Confrontação das hipoteses com a realidade observada	90
Pontos fortes da Marine club	91
Pontos fracos da Marine club	92

Recomendações	93
Conclusões.....	94
Referencias Bibliográficas.....	98
ANEXOS	101

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Motivação no Hotel.....	62
Gráfico 2 - As habilidades do indivíduo	63
Gráfico 3 - Se o Hotel oferece plano de saúde aos colaboradores.....	64
Gráfico 4- A relação do colaborador com o chefe.....	65
Gráfico 5- Se os chefes motiva os colaboradores no hotel	66
Gráfico6- o que mais motiva os colaboradores no hotel.....	67
Gráfico 7 - A auto-realização profissional	68
Gráfico 8- Ambiente Organizacional	69
Gráfico 9- Trabalhar com pressão do chefe	70
Gráfico 10- Motivação do colaborador no Hotel.....	71
Gráfico 11- Oportunidades de promoção	72
Gráfico 12- Competência do supervisor	73
Gráfico 13- Satisfação do colaborador com os benefícios	74
Gráfico 14- O reconhecimento do trabalho	75
Gráfico 15- AS regras e procedimentos no trabalho.....	76
Gráfico 16- A Comunicação no local de trabalho	77
Gráfico 17- Aumentos salariais	78
Gráfico18-Relação desempenho com promoção	79
Gráfico 19- Benefícios que o Hotel oferece	80
Gráfico 20- A Claridade dos objectivos do hotel	81
Gráfico 21- Recompensa salarial.....	82
Gráfico22-Interesse dos supervisores em relação aos subordinados	83
Gráfico 23- Satisfação no trabalho	84
Gráfico 24- Satisfação com possibilidade aumento de salário	85
Gráfico 25 -Conflitualidade no local de trabalho	86
Gráfico 26- Idade	87
Gráfico 27- Sexo	87
Gráfico 28 - Escolaridade.....	88
Gráfico 29- Categoria profissional	89

INDICE DE QUADROS

Quadro 1 Teoria de Herzberg	28
Quadro 2 Organizações hierárquicas/ Esquemas de motivo	31
Quadro 3 Organizações profissionais /Esquema de motivos	32
Quadro 4 Organizações Empreendedoras/ Esquemas de motivos	32
Quadro 5 Organizações colectivas/ Esquemas de motivos.....	33
Quadro 6 Teoria de Equidade	38
Quadro 7 Algumas definições de motivação	43
Quadro 8 A Hierarquia das necessidades, de Maslow: das mas elevadas às mais básicas.....	45
Quadro 9 Contraste entre as abordagens de Maslow e Alderfer	48
Quadro 10 Caracterização sumária dos motivos de sucesso, afiliação e poder	50
Quadro 11 factores motivadores e higiénicos	51
Quadro 12 Causas da motivação	60

DEDICATORIA

Dedico este trabalho aos meus pais e a minha tia que durante o meu percurso escolar estiveram sempre ao meu lado incansáveis, para que eu pudesse estar aqui hoje concluindo mais uma etapa deste longo percurso

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a todos aqueles que me ajudaram nesta caminhada, cujo apoio tornou possível a realização deste trabalho.

À minha família, pelo apoio incondicional que me deram e por estarem sempre do meu lado, em especial aos meus pais, Regaldino Emílio Pereira Pires e Ana Gregória Brito e à minha tia Maria Arcangela Brito.

Agradeço à minha orientadora Mestre Ana Paula Monteiro, pelo incentivo, dedicação e orientação e também pela disponibilidade demonstrada ao longo da pesquisa e desenvolvimento deste trabalho.

À Universidade do Mindelo pela sua excelência de ensino e a todo o corpo docente pelos conhecimentos e por todo o apoio concedido durante o curso.

A gerência da Marine Club Beach Resort pela autorização da realização do trabalho e a todos os colaboradores do hotel da pela sua colaboração e disponibilidade em responder os questionários tornando possível o estudo.

Em fim, agradeço a todos aqueles que directa ou indirectamente contribuíram para a realização deste trabalho.

RESUMO

A motivação no âmbito organizacional está relacionada à qualidade de desempenho e esforços de seus colaboradores, constituindo a energia motriz para atingir os resultados desejados. Com a chegada da globalização, o avanço tecnológico, aumento da competitividade entre as empresas, custos de contratação, treinamentos e processo de automação industrial, a exigência do melhor desempenho de seus colaboradores está cada vez maior. Por esse motivo, as empresas estão sempre buscando alternativas que motivem seus colaboradores, com o intuito de proporcionar um melhor clima organizacional e desempenho dos seus profissionais.

O presente trabalho tem por objectivo estudar a satisfação dos trabalhadores como factores essenciais de motivação e sucesso empresarial no Hotel Marine Club Beach Resort, da ilha de Boa vista.

Além de se valorizar o conhecimento técnico e científico do profissional é igualmente importante ter em consideração estas condicionantes (satisfação e motivação no trabalho), que embora sejam de carácter psicológico e emocional, desempenham um papel preponderante na produtividade do trabalhador, acabando por influenciar o sucesso de qualquer empresa.

Conclui-se que o grau de motivação e satisfação do hotel é bom, o ambiente organizacional também é satisfatório mas é preciso que o hotel melhore as políticas de gestão tais como, benefícios em relação a promoções, salários e valorização do colaborador para mantê-los motivados e satisfeitos no trabalho.

Palavras-chave: Satisfação, Motivação, Sucesso organizacional

ABSTRACT

The motivation in the organizational context is related to the quality of performance and efforts of its employees, constituting the driving energy to achieve the desired results. With the advent of globalization and technological advancement, increased competition between companies, costs of hiring, training and industrial automation process, the requirement for better performance of its employees is increasing. For this reason, companies are always looking for alternatives to motivate its employees in order to provide a better organizational climate and performance of its employees.

The present work aims to study employee satisfaction as essential for motivation and business success, the case of the Marine Club Hotel on the island of Boa Vista.

In addition to enhancing the technical and scientific knowledge of the professional is also important to consider these conditions (satisfaction and motivation at work), which although they are psychological and emotional character, play an important role in worker productivity, and eventually influence the success of any company.

We conclude that the degree of motivation and satisfaction in the hotel is good, doing an analysis could observe that the organizational environment is also satisfactory but it is necessary that we improve the management policies regarding promotions precisely benefits, wages and employee appreciation to keep them happy and motivated at work.

Keywords: Satisfaction, Motivation, Organizational Success

CAPITULO1

INTRODUÇÃO

A consideração da motivação e satisfação organizacional do hotel Marine clubBeach Resort, como factores essenciais de conquista de melhores resultados empresariais, sendo variáveis de grande importância, que nortearam interesse de vários autores suscitando assim vários estudos, estudando os comportamentos organizacionais das empresas que ainda hoje, um tema central de investigação na área de Sociologia, Psicologia e Gestão das Organizações e do Trabalho.

A motivação e a satisfação com o trabalho são temas que têm bastante interesse no meio empresarial na medida em que podem influenciar o desempenho individual e organizacional. Dada a importância que estes conceitos têm na vida das organizações e nas atitudes e comportamentos dos indivíduos procura-se, neste trabalho aprofundar e relacionar o estudo de duas variáveis a Motivação e a satisfação.

Por ser o processo responsável pela intensidade, direcção e persistência dos esforços para o alcance de metas, a motivação se tornou fundamental para as organizações. Conhecer meios de manter as equipas motivadas a realizar seu trabalho é buscar qualidade, sucesso e lucratividade.

Devido a estes factores de intensificação da concorrência e do ritmo acelerado das mudanças no mercado de trabalho, é fundamental para o sucesso de qualquer organização possuir colaboradores estimulados a alcançar metas para que os resultados esperados e planeados sejam superados com disposição e satisfação.

Pergunta de partida:

“Até que ponto, a satisfação dos trabalhadores é chave para a motivação e sucesso organizacional no hotel Marine club Beach Resort?”

Justificativa do estudo:

O tema motivação e satisfação organizacional merecem ser estudados para se procurar compreender o porquê das pessoas estarem ou não satisfeitas com as funções que desempenham num contexto de trabalho e também para perceber se existe relação entre as variáveis motivação e satisfação. Assim, importa-se saber, até que ponto a motivação interfere na satisfação dos trabalhadores e consequentemente no sucesso empresarial.

A motivação e a satisfação no trabalho são temas que têm bastante interesse no meio empresarial na medida em que podem influenciar o desempenho individual e organizacional. Dada a importância que estes conceitos têm na vida das organizações e nas atitudes e comportamentos dos indivíduos procura-se, neste trabalho, aprofundar e relacionar o estudo dessas duas variáveis mais estudadas no comportamento organizacional.

A escolha do hotel Marine Club Beach Resort como caso de estudo justifica-se pelo facto de que no hotel ao longo dos anos tem havido constantes mudanças de pessoal da administração e também pela constatação de várias reclamações de insatisfação por parte dos trabalhadores e também de clientes.

Objectivo geral:

O presente trabalho parte do conceito de motivação e satisfação organizacional na empresa e visa analisar a motivação e satisfação dos trabalhadores do hotel Marine club Beach Resort.

Objectivos específicos:

-Analisar o grau de motivação e satisfação dos colaboradores do Hotel.

- Avaliar de que forma os níveis motivacionais interferem no desempenho organizacional e individual.
- Verificar quais são as políticas de gestão de Recursos Humanos adoptadas pela empresa para satisfazer os seus colaboradores;
- Avaliar os pontos fortes e fracos do hotel;
- Traçar recomendações e estratégias de satisfação e motivação.

Problema:

Em relação á nossa problemática, o nosso trabalho consiste em analisar o grau de motivação e satisfação dos colaboradores da Marine club Beach Resort, avaliando de que forma os níveis motivacionais interferem no desempenho organizacional e individual, bem como também verificar as políticas de gestão RH, adoptados pela empresa em satisfazer os colaboradores, avaliando assim os pontos fortes, fracos, as ameaças e oportunidades. Estes conceitos são fundamentais para a compreensão da vida de uma organização, seja ela pública ou privada. Uma organização está constantemente a recrutar e demitir colaboradores, alterando, assim, o seu clima e o grau de empenhamento dos indivíduos nas tarefas, bem como a sua satisfação.

Em termos organizacionais o Hotel tem vindo a ter muitos problemas que o levam a mudar ano a ano de gerência, á procura de melhores resultados organizacionais, podemos ver que apesar de ser um hotel bem conceituado tem vários problemas para satisfazer os seus clientes e os colaboradores, sendo que no hotel valorizam demasiado os clientes italianos e a maioria das actividades são feitas em sua função, poderia haver uma animação mais global e com tradições de cabo verde. Críticas que são feitas ao Hotel, também pelo fato de sobrevalorizarem o cliente estrangeiro em detrimento dos nacionais tem suscitado uma certa insatisfação, em fim foram os problemas do hotel que despertaram o interesse em estudar o comportamento organizacional no hotel, focando nos problemas, propondo como transformar as fraquezas em pontos fortes e as ameaças em oportunidades trilhando assim o Hotel a melhores resultados empresariais. Avaliando o comportamento organizacional do Hotel Marine club Beach Resort com fim de saber:

- Quais são as condições de trabalhos, analisando se a politica de salário é satisfatória e se justifica as condições de trabalho sujeitas?

-Analisar como é adoptada a politica de contratos e de gestão, verificar também se a inspecção-geral é aplicada;

-Avaliar se o que esta previsto na lei laboral é aplicável na prática e acima de tudo se estes trabalhadores são bem compensados ou subexplorados?

Delimitação do objecto de estudo

Delimitação espacial

A pesquisa teve lugar no hotel Marine club Beach Resort onde se analisou a satisfação dos trabalhadores como factor essencial de motivação e sucesso empresarial. O interesse da pesquisa nessa empresa deve-se ao facto do Hotel Marine Clubser um hotel com muitos anos de existência e ao longo dos anos vem sendo alvo de mudanças de gerência, recrutando e demitindo colaboradores, mudando assim o clima, desempenho nas tarefas e a satisfação.Assim, o interesse da pesquisa focalizar no comportamento organizacional do hotel e nos problemas.

Delimitação temporal

O estudo decorreu nos meses de Fevereiro, Março, Abril, Maio Junho e Julho de 2014,noHotel Marine club Beach Resort.

Caracterização do objecto de estudo

O Hotel Marine Club Beach Resort foi desenhado eonstruído, em pedra, como uma pequena aldeia, no ano de 1997, integrando-se perfeitamente na paisagem em seu redor, dada a sua localização sobre a baía. A belíssima praia, as vistas deslumbrantes sobre o oceano e a proximidade à localidade de Sal Rei tornam este hotel num local ideal para umas férias agradáveis e relaxantes. O hotel balnear familiar foi renovado em 2009 e conta com um total de 110 quartos de categoria standard superior e moradia. As comodidades ao dispor dos hóspedes incluem um hall de entrada com recepção e serviço de check-out sob 24 h, cofre, salão de cabeleireiro e mini-clube. O hotel possui ainda, um bar e um restaurante, um cineteatro e acesso à Internet grátis.

Os hóspedes poderão também usufruir dos serviços de lavandaria mediante pagamento adicional. Todos os quartos estão equipados com duche e secador de cabelo. Contam também com televisão, telefone, cofre e mini bar/frigorífico. Todas as habitações compreendem varanda ou terraço.

O hotel dispõe de duas piscinas, incluindo uma para adultos e uma para crianças. Os hóspedes poderão relaxar no snack-bar junto à piscina e nas espreguiçadeiras, bem como descontrair através de um tratamento de Spa ou massagens. Existe também um campo de voleibol de praia e os hóspedes poderão praticar ténis de mesa, bilhar/snooker, boccia, dardos e canoagem (canoas à disposição). O hotel providencia adicionalmente programas de entretenimento para adultos e crianças. É possível alugar espreguiçadeiras na praia de areia e rochas. Este hotel goza de uma localização exclusiva sobre as rochas que descem para uma pequena baía na qual se encontra uma praia. O centro da cidade fica a 2 km.

Estrutura do trabalho

O presente trabalho é estruturado em três capítulos. O primeiro capítulo é composto por uma secção introdutória, onde descrevemos o problema de investigação, a sua justificativa, apresentamos os objectivos propostos a alcançar, problema, a delimitação do tema, temporal, caracterização do objecto de estudo. Ainda neste ponto é exposto a hipótese, metodologia de pesquisa utilizada, método selecção da amostra, recolha de dados de pesquisa, estrutura de trabalho.

No segundo capítulo, apresentamos o enquadramento teórico do tema, isto é, uma pesquisa teórica onde aborda-se alguns conceitos sobre motivação e satisfação, as teorias e contribuições dos autores

No terceiro capítulo se encontra a análise de dados, depois a confrontação de hipóteses com a realidade observada, expondo os pontos fortes e fracos da Marine club beath resort, as recomendações, considerações finais onde debruçamos sobre as principais conclusões do trabalho, com relevância ao estudo de caso, referências bibliográficas e por fim os anexos.

Metodologia:

Tendo em conta os objectivos propostos para a realização do trabalho, apoiamos numa investigação de carácter descritivo e exploratório sobre o tema, a qual incidimo-nos, numa primeira fase sobre uma revisão bibliográfica, em livros, revistas especializadas, artigos nos jornais, Internet e outras publicações relacionadas com o assunto, seguido de um estudo de caso onde será aplicado um inquérito aos trabalhadores do hotel.

Os dados foram recolhidos por meio de questionários, com questões fechadas, direccionados aos trabalhadores do Hotel Marine club beath resort, tendo como objectivo analisar a satisfação e motivação dos trabalhadores do hotel.

De acordo com Major & Vieira (2009), o questionário é um conjunto de questões especialmente preparados para recolher informação, a serem objecto de tratamento estatístico.

Método de selecção da amostra

No que concerne à amostra optou-se pela utilização do método de amostragem probabilística – amostragem aleatória ou representativa da população, isto é, com as mesmas características da população onde foi retirada.

Optou-se igualmente pela escolha deste método, uma vez que todos os elementos que fazem parte do universo têm exactamente a mesma hipótese de serem escolhidos, tornando o processo mais exigente, e mais científico.

A sua grande vantagem prende-se com o facto de poder ser generalizado a toda a população. Também possibilita medir o nível de confiança associada aos resultados obtidos ou seja, a margem de erro é definida com precisão o que nos permite saber qual o intervalo de confiança em que se situam os resultados. A grande desvantagem deste método consiste no facto de ser menos eficiente devido as dificuldades em recolher uma amostra aleatória. Helfer&Olsoni (1996).

A dimensão da amostra foi calculada atendendo ao total dos trabalhadores existentes no universo. Para calcular o tamanho da amostra foi utilizada a seguinte expressão:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{Z^2 * p * q + E^2(N - 1)}$$

Onde p e q são proporções que podem assumir valores (0, 1); N - tamanho da população; n - tamanho da amostra; z - é o valor da distribuição normal para um determinado nível de confiança e E - margem de erro permitido.

O tamanho da população foi $N=96$ com um nível de confiança de 95% e um nível de precisão ou erro de estimação de 5%. Como não se conhece a proporção p , pelo que se optou para um $p=q=50\%$. O tamanho da amostra obtida então foi de $n=77$ trabalhadores.

Hipótese:

Uma hipótese é uma proposição que prevê uma relação entre dois termos, que segundo os casos, podem ser conceitos ou fenómenos.

Uma hipótese é, portanto, uma proposição provisória, uma proposição que se deve ser verificada. Com base no resultado da investigação, espera-se poder responder a pergunta de partida com seguintes hipóteses:

Hipótese 1-A gestão eficaz da motivação das pessoas determina maiores níveis de satisfação e produtividade no trabalho no hotel Marine Club Beach Resort;

Hipótese 2-A satisfação influencia mais o comportamento organizacional no Marine Club Beach Resort do que o desempenho individual do colaborador;

Hipótese 3-A satisfação geral de um indivíduo é determinada pelas diferenças entre a recompensa salarial e outros níveis de recompensa possível;

CAPITULO 2

Enquadramento teórico

Quando uma organização não tem o rendimento esperado, a resposta a esta questão traduz-se em razões tipo: os trabalhadores não têm conhecimentos adequados ao desempenho, o trabalho é demasiado rotineiro, os salários são baixos, as chefias não reconhecem o trabalho dos subordinados, a organização não tem o prestígio esperado. Sem se quer ser reducionista, a resposta á falta de rendimento consiste na formação e na motivação. Não é tarefa fácil definir este conceito de motivação, diz-se que um indivíduo está motivado quando o seu comportamento é dirigido a um objectivo, transferir este conceito da psicologia para o mundo do trabalho significa responder a questões como: o que leva os indivíduos a trabalhar? Como é que os indivíduos são motivados? E porque que nas mesmas circunstâncias, umas pessoas trabalham melhor do que outras?

A motivação é um fenómeno complexo, não puramente individual mas que resulta da interacção entre indivíduos e as variáveis situacionais.

As empresas não existem sem pessoas que nelas trabalham e a tarefa principal de qualquer gestor consiste em obter dos colaboradores produtividade e qualidade no trabalho, o que supõe competências e um modelo de organização adequado, mas sobretudo a motivação de todos.

Vejamos algumas questões que frequentemente, os quadros colocam sobre a motivação: como criar e manter nos colaboradores a implicação, a vontade de fazer o seu melhor? É possível encontrar métodos e técnicas de motivação que sejam universais, que se apliquem a todos as pessoas, independentemente dos contextos organizacionais e socioculturais? Qual a semelhança entre as pessoas no que se refere á motivação?

A investigação nesta área tem demonstrado que não existem respostas simples sobre a motivação, pois esta resulta de processos complexos que envolvem de maneira indissociável variáveis individuais, do contexto de trabalho e da interacção e despertar interesse e a ter actualidade numa época em que a competição tem uma escala mundial e a sobrevivência das empresas depende fundamentalmente das competências e da motivação das pessoas.

Breve abordagem histórica da motivação no trabalho

Uma das questões centrais da psicologia organizacional tem sido a análise e desenvolvimento do conceito de natureza humana no trabalho de forma a poder orientar os dirigentes nas suas respectivas a: selecção, motivação e desenvolvimento das pessoas, contribuindo para obtenção de produtividade para as organizações e satisfação para empregados.

Assim, se as abordagens clássicas das organizações concebiam o homem como ser passivo e motivado exclusivamente por interesses de índole económica (homem económico) a evolução da investigação foi-se encarregando de nos fornecer um quadro de análise do homem organizacional radicalmente diferente daquele que encontramos nesta perspectiva.

Com efeito, logo com concepção seguinte, a do homem social, surge-nos uma visão diametralmente oposta do comportamento humano nas organizações: o homem é um ser social que adquire uma identidade própria nos contactos com outros. Daí que a organização deve permanecer atenta a esta vertente racional, proporcionando condições para satisfação de necessidades sociais.

A concepção do homem que se realiza defende que o homem é um ser auto motivado e auto controlado. Como tal procura desenvolver o seu trabalho de forma a, através dele, adquirir um sentimento de realização pessoal. A organização deve, nesta perspectiva, proporcionar condições para que o sentimento do auto realização seja alcançado, assim se satisfazendo, em simultâneo as necessidades da pessoa e da empresa.

Com a concepção do homem complexo, passamos a encontrar uma visão do homem como ser dinâmico, ou seja, aquilo que motiva um indivíduo no presente não é necessariamente semelhante ao que motivará no futuro.

As organizações previam, por isso, de encontrar mecanismos capazes de assegurar a permanência da motivação a longo prazo.

Finalmente, surge a perspectiva do homem psicológico que defende que a ideia que o homem é um ser complexo que passa ao longo da sua vida por fases diversas de desenvolvimento pessoal no sentido de se aproximar de uma imagem idealizada de si mesma. Porque o trabalho contribui para a construção de uma identidade pessoal

positiva, as organizações devem facultar as oportunidades para que os seus trabalhadores percepcionem como um elemento central da sua própria identidade.

Satisfação no trabalho

Satisfação no trabalho é, como sabe, uma das atitudes mais estudadas em psicossociologia das organizações. Este interesse pelo tema está certamente relacionado com o facto de a mesma ser considerada, quer causa, quer consequência de outras variáveis organizacionais relevantes: a satisfação poderá ser consequência de um trabalho motivador em si mesmo; a satisfação poderá estar na origem de resultados desejados pela empresa como elevados níveis de produtividade, menos absentismo e rotatividade.

As investigações sobre satisfação no trabalho têm revelado a possibilidade de existência de uma associação negativa entre satisfação e o absentismo e a rotatividade (o que significa que quanto mais satisfeito, menos um individuo se mostrará receptivo a faltar o trabalho ou abandonar a organização).

“Faltando ou desistindo de um novo trabalho, as pessoas estão a expressar a sua insatisfação com esse trabalho ou a tentar fugir a aspecto desagradáveis que podem ter experimentado. Em relação ao absentismo, as investigações tem demonstrado que os indivíduos com baixa satisfação no trabalho são os que apresentam maior probabilidade de faltar.” Manual de psicossociologia, 1999

De acordo com Lawler, 1973, a satisfação é fundamental uma medida da qualidade de vida no trabalho e tem a ver com os estados emocionais, sendo uma resposta afectiva resultante das experiencias dos sujeitos em relação ao trabalho.

“A satisfação no trabalho é a resposta afectiva de um indivíduo ao seu trabalho.” Locke, 1976

Pese embora o grande número de modelos construídos para explicar a satisfação no trabalho, podemos considerar o desenvolvimento da investigação nesta área como centrado basicamente em três eixos principal:

- As características individuais;
- Os processos de interacção social;

- Os modelos de estruturação de funções;

As características individuais

Normalmente, os estudos centrados na importância das variáveis individuais procuraram estudar a influência de determinadas características pessoais no nível de satisfação no trabalho. Estas variáveis tanto poderiam dizer a características individuais propriamente ditas (por exemplo, personalidade) como a factores demográficos (sexo, idade).

Ao longo dos anos, vários estudos permitiram obter algumas conclusões importantes acerca da relação entre a satisfação e as características pessoais a mais significativa das quais será porventura, e um tanto paradoxalmente, a de inconclusividade dos resultados.

Assim sendo, mais do que estudar as características pessoais, afigura-se como interessante o estudo do impacto dos objectivos profissionais e das expectativas individuais na satisfação no trabalho.

Em princípio, quanto maior a discrepância entre as expectativas individuais e os resultados alcançados no trabalho, menos positiva será a avaliação/percepção dos atributos do trabalho e, por conseguinte, menor será a avaliação.

Os processos de interacção social

Nesta perspectiva podemos destacar duas teorias:

- A teoria da equidade;
- A teoria do processamento social da informação;

A teoria da equidade parece-nos mais interessante do ponto de vista das suas repercussões ao nível da motivação individual, pelo que a sua análise mais detalhada será deixado para outro tópico desta mesma sessão.

A teoria do processamento social da informação postula que as percepções que cada um tem do seu trabalho dependem em larga medida da informação que recebe dos outros.

Esta teoria revela a importância de dois factores para entendimento dos fenómenos organizacionais:

- A informação disponível;
- Os processos de influência social associados á recolha e tratamento da informação.

Neste âmbito, mais do que uma realidade objectiva, o trabalho executado por um indivíduo é uma construção mental por ele elaborado, sob influência das informações de outras pessoas em relação ao seu trabalho. Assim, a apreciação que os outros fazem da nossa função influencia significativamente a forma como avaliamos aquilo que fazemos

Daí decorre que a satisfação no trabalho poderá ser influenciada pelas pistas subjectivas que recebemos dos outros sujeitos e da forma como eles definem e avaliam os atributos da nossa função.

Exemplificando: se o trabalho que um indivíduo executa receber de pessoas conhecidas uma apreciação global positiva, então esse indivíduo tenderá a apreciar mais positivamente o seu trabalho do que ele recebesse dos outros fosse negativa.

Os modelos de estruturação de funções

A estruturação de funções será o objecto de análise mais detalhada na sessão sobre a estruturação, análise e qualificação da formação, referiremos neste ponto apenas o essencial para a compreensão deste tema ou seja as características e o conteúdo do trabalho.

A teoria da estruturação de função que mais interesse suscitou foi o modelo das características da função. Hackman e Oldham, 1975. Este modelo postula a existência de cinco características do trabalho que contribuem para criar um sentimento de motivação e atitudes positivas face ao mesmo, entre as quais a satisfação.

Acrescente-te ainda que a relação entre as características da função e a satisfação dos indivíduos é mediatizada pelas necessidades de desenvolvimento dos sujeitos. De acordo com este modelo a intervenção ao nível das características da função terá tanto mais impacto sobre a satisfação quanto mais intensa for a necessidade de desenvolvimento dos indivíduos, isto é quanto maior for a necessidade de desenvolvimento dos indivíduos isto é, quanto maior for para eles a importância atribuída à autonomia no trabalho, à necessidade de assumir responsabilidades, etc.

Contributos deste modelo para o estudo da satisfação no trabalho

O modelo das características da função permitiu obter algumas conclusões importantes para o estudo da satisfação no trabalho. De entre elas parece ressaltar a importância das características da função, ou seja, no trabalho, as pessoas procuram realizar tarefas que contribuam para o seu crescimento psicológico sendo que determinadas características das tarefas conduzem mais facilmente do que outras à satisfação das necessidades individuais.

A satisfação é resultado de factores individuais, situacionais, decorrentes da relação entre indivíduo e situação.

Para aumentar o nível de satisfação das pessoas nas organizações, torna-se, por isso, necessário:

- Estruturar tarefas capazes de possibilitarem o desenvolvimento psicológico individual;
- Identificar as expectativas e objectivos individuais em relação ao trabalho e contribuir para seu alcance seja possível;
- Reconhecer a importância do trabalho de cada um e criar condições para que cada função seja valorizada na sua especificidade. Criar para toda e qualquer função, uma imagem social positiva e contribuir para o aumento da identificação de cada titular com o seu posto de trabalho.

Motivação no trabalho

A motivação no trabalho é outro dos resultados mais estudados pela psicologia das organizações, e, também, um dos aspectos mais importantes da gestão das pessoas em contexto de trabalho para explicar este interesse, podemos invocar um argumento muito poderoso: a relação supostamente existente entre a motivação e a produtividade.

Na sua expressão mais simples, esta formulação poderá ser representada como se segue:

Desempenho = capacidades x motivação

A relação directa entre a motivação e o desempenho justificam, de facto, o interesse das organizações pelo estudo da teoria e prática da motivação no trabalho. Frequentemente, considera-se a motivação como sinónimo das causas do comportamento; contudo, estas são mais vastas e complexas do que aquilo que pode ser explicado através da motivação.

Conceito de motivação: “estar motivado é essencialmente ter um objectivo, decidir fazer um esforço para o atingir e perseverar nesse esforço até que o objectivo seja atingido. Os graus da motivação dependem das variações destes três aspectos e igualmente da sua interacção com os determinantes da performance, aptidões, personalidade, saberes e competências.” CaudeLévyLebyer, 1998

Nesse sentido podemos considerar que um comportamento motivado é aquele que compreende todos ou alguns dos seguintes elementos: iniciação, direcção, persistência, intensidade, término.

Teoria das necessidades

As teorias das necessidades de (Maslow, Hersberg, Aldefer) partem todas do pressuposto de que existe uma força interna que leva cada um de nós a buscarmos a satisfação das necessidades que sentimos. Quanto mais estas necessidades forem agudas, quanto menos satisfeitas, mais nos conduzem a agir para reduzir esta discrepância entre aquilo que temos.

Estas teorias podem ser consideradas como generalistas porque propõe esquemas de motivação que funcionaram da mesma maneira para todos os indivíduos em todos os indivíduos, em todas as organizações e em todas as culturas. São também perspectivas estáticas analisa o comportamento em determinado momento, não permitindo realizar previsões, mas, apesar dos seus limites, deram um contributo importante daquilo que motiva as pessoas no trabalho.

A teoria de Maslow

A mais conhecida de todas as abordagens deste grupo é a teoria de hierarquia das necessidades Maslow (1954).

Este autor só se interessou sobre as questões da motivação no trabalho no final da sua carreira e foram os psicólogos do trabalho que aplicaram as suas propostas teóricas aos problemas da motivação nas organizações.

Maslow distingue cinco níveis de necessidades, que podem ser graficamente representadas por uma pirâmide:

O modelo de Maslow assenta sobre três hipóteses:

1ª Todo o comportamento é determinado pela busca de satisfação respeitante a uma das necessidades fundamentais.

2ª Todos os indivíduos começam por tentar satisfazer as necessidades mais elementares e só passam á necessidade seguinte, na ordem hierárquica, uma vez satisfeita a necessidade de um nível mais básico.

3ª As necessidades fundamentais, aquelas do primeiro nível, têm uma prioridade absoluta sobre todas as outras. Isto explica que um número mais restrito de pessoas se encontre mobilizado pela satisfação das necessidades de nível elevado, particularmente pelo auto realização.

Limites da teoria de Maslow

Nos anos 70 foram realizadas numerosas investigações, que pouco suporte empírico trouxeram à teoria. Por exemplo, nenhuma investigação confirmou a existência de uma estrutura hierárquica de necessidades. Contudo, de acordo com vários autores, por exemplo Claude LévyLeboyer (1998, pág.40) é necessário fazer justiça a Maslow.

Maslow nunca na realidade pretendeu propor um modelo de motivação destinado a ser testado experimentalmente. Ele utilizou apenas a sua experiência clínica, bem como as suas reflexões pessoais, para elaborar uma concepção fisiológica da natureza humana.

Contributo da teoria de Maslow para a gestão das pessoas

- Enfatizar o facto de pessoas no trabalho terem diversos motivos, alguns dos quais são de nível elevado, como necessidade de estima e de auto-realização;
- As organizações devem tentar diagnosticar as necessidades dos seus colaboradores e permitir que estes encontrem meios para as satisfazer.

Teoria de Herzberg

A teoria dos dois factores de Herzberg tem subjacente o postulado comum a todas as teorias das necessidades: é a sua não satisfação que é fonte de motivação.

Herzberg (1968), partindo do trabalho de Maslow, desenvolveu uma teoria específica do conteúdo da motivação do trabalho. Realizou um estudo junto de cerca de 200

engenheiros e contabilistas, no qual lhes solicitava que respondessem a questões do tipo:

- Quando se sentiu particularmente bem no seu trabalho? O que faz sentir-se satisfeito?
- Quando se sentiu realmente mal no se trabalho? O que o fez sentir-se insatisfeito?

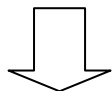
As respostas obtidas foram interessantes e consistes: boas experiências eram associadas com experiencias de trabalho. Más experiências eram relacionadas com factores do contexto.

Com base nos resultados deste estudo Hersberg conclui que:

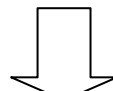
- Os factores de satisfação estavam relacionados com o conteúdo do trabalho (aos quais chamou de motivadores)
- Os factores de insatisfação estavam relacionados com o contexto (a este deu o de higiénicos).

Quadro 1 Teoria de Herzberg

Factores Higiénicos	Factores Motivacionais
Qualidade de supervisão	Oportunidade de promoção
Pagamento	Oportunidade desenvolvimento pessoal
Políticas e gestão	Reconhecimento
Condições de trabalho	Responsabilidade
Relações com os outros	Sucesso
Segurança no trabalho	Conteúdo de trabalho



Insatisfação



Satisfação

Apesar do modelo de Herzberg ser bastante popular e ser considerado, frequentemente, como uma referência, ele foi objecto de várias críticas quer do ponto de vista do método utilizado, quer do ponto de vista da existência de provas experimentais que o suportem e, neste sentido, as opiniões sobre a validade do modelo de Herzberg não são consensuais:

Claude Lévy Leboyer (1998, pág. 46) tal como outros autores, considera que:

“...Diversas investigações mostraram claramente que tanto os factores ditos motivadores como os higiénico contribuem para satisfação e que todos parecem ser fontes potenciais de motivação. Neste sentido, desde 1980 que os investigadores consideram que o modelo de Herzberg devia ser definitivamente abandonado...”

Outros autores (Pina e Cunha, P. caldeira, 1999) realizam uma síntese diferente da teoria de Herzberg:

“ Os factores motivacionais relacionam-se com a motivação no trabalho: os colaboradores estarão motivados se lhes forem atribuídas tarefas verdadeiramente interessantes.

Os factores higiénicos relacionam-se com a satisfação: independentemente do grau de motivação do sujeito ele poderá estar satisfeito ou não com as condições que lhes são propostas.”

Contributos de Herzberg

Apesar da controvérsia existente entre os autores, podemos reter que:

A teoria dos dois factores de Herzberg introduziu novas perspectivas no estudo da motivação no trabalho:

- Ele foi o primeiro a analisar a motivação nas situações de trabalho sem se apoiar em concepções elaboradas a partir da psicologia clínica;
- Colocou em destaque a existência de factores motivacionais ligados ao próprio conteúdo do trabalho (natureza do trabalho responsabilidades atribuídas reconhecimento, etc.), que foram durante muito tempo subestimados;
- O modelo de Herzberg originou numerosas investigações que contribuíram para o desenvolvimento dos modelos e técnicas de enriquecimento do trabalho e de estruturação de funções.

Modelo de Miner: As Motivações de Papel

Uma das características comuns das teorias precedentes é o seu carácter universal.

Por um lado, elas propõem uma análise da motivação e dos seus determinantes, que deveria explicar os comportamentos quaisquer que fossem os indivíduos envolvidos por outro lado, não consideram as características do contexto, supõem que a dinâmica das motivações é a mesma, quaisquer que seja as funções dos indivíduos e as características da organização (cultura, tipo de actividade e estrutura).

O Modelo de Miner (1993) identifica não apenas necessidades isoladas dos indivíduos, mas esquemas de motivos coerentes, relacionados com as exigências dos diferentes papéis que os quadros desempenham em diferentes tipos de organizações.

A teoria é limitada, pelo menos até ao momento, às motivações dos quadros e se a pretendermos resumir em algumas frases podemos dizer que ela é fundada sobre a ideia

de congruência entre os esquemas de motivo do indivíduo e os papéis requerido pela estrutura da organização onde ele trabalha.

Miner distingue quatro formas organizacionais (organizações hierárquicas, profissionais empreendedoras e colectivas). Cada uma é caracterizada por um esquema motivacional diferente, no sentido em que elas têm necessidade de ter um pessoal de enquadramento e responsáveis que possuem motivações específicas e adaptadas

Quadro 2 Organizações hierárquicas/ Esquemas de motivo

Organização Hierárquicas - Características -	Esquema de motivo
<ul style="list-style-type: none"> • São de grandes dimensões; • As suas regras são escritas e codificadas; • As funções de enquadramento têm aqui um papel central porque são elas que: <ul style="list-style-type: none"> - Estabelecem regras; - Avaliam a performance; - Sancionam e recompensam; - Recrutam; - Gerem os recursos; - Introduzem as mudanças; - Assumem as responsabilidades e os riscos; - Motivam os colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atitude positiva em relação aos superiores hierárquicos; • Desejo de competir com os pares, de se bater pela sua promoção pelos seus projectos; • Desejo de se afirmar: vontade de assumir responsabilidades, tomar decisões, proteger os membros do grupo; • Desejo de se singularizar: de adquirir visibilidade pela originalidade das suas contribuições; • Atitude favorável á execução de trabalhos rotineiros, necessários para o bom encaminhamento das operações numa grande organização.

De acordo com Miner, terão sucesso numa organização de tipo hierárquico os quadros que detenham este conjunto de motivos, que aceitem voluntariamente os seus papéis e deles retirem satisfação.

Quadro 3 Organizações profissionais /Esquema de motivos

Organizações profissionais - Características -	Esquema de motivos
<ul style="list-style-type: none"> • São constituídas por trabalhadores do conhecimento: pessoal qualificado, cujas regras, valores e status são principalmente transmitidos através da formação. • A formação e a qualificação têm um papel central neste tipo de organização; • A satisfação e motivação no trabalho são fortemente tributárias do exercício da própria profissão • A implicação no trabalho no trabalho é forte; • A carreira é função do desenvolvimento de competências; • As promoções são baseadas nas capacidades profissionais; • O status é determinado pela experiência profissional; <p>Ex: gabinetes de consultório, empresas que trabalham em sectores de alta tecnologia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desejo de continuar a adquirir conhecimentos, a desenvolver uma especialização profissional; • Desejo de autonomia de ser completamente e de tomar decisões; • Desejo de atingir status elevado e de construir uma reputação junto dos seus colegas e clientes; • Desejo de ser útil aos outros.

Os papéis e os esquemas de motivação nesta segunda categoria de organização são muito deferentes que existem nas organizações de tipo hierárquico.

Quadro 4 Organizações Empreendedoras/ Esquemas de motivos

Organizações empreendedoras - Características -	Esquemas de motivos
<ul style="list-style-type: none"> • São concentrados no lucro e no sucesso; • As comunicações são directas, frequentemente orais; • Os objectivos comandam a natureza e a repartição das tarefas; • A autonomia individual tem uma importância acrescida; • Cada um torna as suas decisões, decide os riscos que lhe parecem sensatos, modifica a sua actividade em função dos objectivos e riscos e avalia dos resultados; • Os resultados estão na base dos salários, das promoções e das sanções. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desejo de ter sucesso, enquanto indivíduo, de poder atribuir claramente o sucesso aos seus esforços, contribuindo com isso para a auto estima; • Desejo de evitar o fracasso • Desejo de inovar de fazer alguma coisa que os outros ainda não pensaram; • Desejos de fazer planos de antecipar o desenvolvimento das suas iniciativas e de prever como as operações futuras se vão desenrolar; • Os empreendedores gostam de antecipar o futuro e os caminhos que os vão levar até aos objectivos que eles desejam.

As organizações empreendedoras apresentam também papéis e esquemas de motivações diferentes das hierarquias, das profissionais e das colectivas.

Quadro 5 Organizações colectivas/ Esquemas de motivos

Organizações colectivas - Características -	Esquema de motivos
<ul style="list-style-type: none"> • Estas organizações podem-se definir pelas noções de grupo e de consenso; • É o grupo que serve de mediador às actividades de formação, à repartição das tarefas, à avaliação das competências e dos resultados, que realiza o recrutamento, que é responsável pela comunicação interna e a solução dos problemas; • Os conflitos são também resolvidos pelo grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desejo de afiliação, de ser aceite, reconhecido, suportado pelo grupo; • Desejo de pertencer a um grupo de maneira duradoura; • Ter atitudes positivas em relação aos outros membros do grupo; • Desejo de ter relações de colaboração com os outros e de participar na gestão colectiva do grupo.

Análise crítica do modelo de Miner

Certamente, a classificação que Miner apresenta das organizações é simplificadora e a maioria das organizações apresentará de mais de um tipo das descritas.

Contudo, o seu trabalho tem o mérito de enfatizar a importância das análises contingências, pois revela que motivações diferentes podem contribuir para o sucesso em organizações diferentes. Neste sentido, Miner elaborou, desenvolveu e validou de forma extensiva um instrumento de diagnóstico que permite orientar os indivíduos para os tipos de organizações que correspondem aos seus esquemas de motivações.

Síntese das ideias-chave das teorias das necessidades

Da análise crítica das teorias das necessidades podemos reter, a nível da gestão das pessoas, que:

- A actividade profissional é susceptível de diversas necessidades;

- A possibilidade de satisfazer estas necessidades representa uma fonte de motivação no trabalho;
- O valor atribuído à satisfação das necessidades é diferente de indivíduo para indivíduo e é susceptível de variar ao longo da vida;
- A correspondência entre condições de trabalho, cultura organizacional, políticas de gestão de recursos humanos e aquilo que é valorizado pelas pessoas permite estimular a motivação;
- Realizar o diagnóstico das prioridades dos membros da organização, conhecer a hierarquia de valores dos diferentes grupos organizacionais são condições essenciais para desenvolver uma política eficaz de motivação.

Teorias cognitivas

Os modelos cognitivos partem de uma ideia simples, cada um de nós reage não a um contexto objectivo, mas àquilo que percebe, à maneira como interpreta a situação de trabalho. Neste sentido, a motivação seria uma resultante de um processo duplamente subjectivo:

- Das características individuais (motivos, valores, necessidades);
- Das percepções pessoais das características do contexto de trabalho.

Teoria das explicativas – instrumentalidade – valência

A teoria das explicativas – instrumentalidade – valência foi elaborada por Victor Vroom em 1964 e assume, antes de mais, que cada indivíduo se conduz de maneira racional, decidindo conscientemente canalizar o seu esforço para as actividades que prevê que lhe permitirão obter os resultados que deseja.

Três conceitos deram o nome a este modelo porque ele postula que as escolhas individuais (escolhas profissionais, escolhas de tarefas a realizar, decisões sobre o esforço a consagrar a uma tarefa) dependem de três parâmetros: a valência, a

instrumentalidade e a expectativa, ou, mais precisamente, dependem do produto destes três parâmetros.

A valência é o valor afectivo atribuído por cada um aos resultados do seu trabalho. É uma relação entre cada indivíduo e cada resultado do trabalho.

Deste modo, não podemos nunca falar de uma valência geral que caracterizaria sempre um resultado, independentemente do indivíduo ou do momento. A valência está estreitamente ligada com a hierarquia de valores pessoais e as necessidades do momento.

Por exemplo, se uma pessoa pode desejar acima de tudo desenvolver a sua carreira e noutra a pessoa pode obter um bónus salarial para adquirir um bem que lhe interessa.

A valência é:

- Positiva quando a pessoa prefere atingir esse resultado;
- Negativa quando a pessoa antes quer não alcançar o resultado;
- Neutro ou igual a zero quando é indiferente alcançar ou não o resultado.

De acordo com esta teoria, a performance é o resultado imediato do trabalho (resultado do primeiro nível) e a instrumentalidade é a representação pessoal das relações entre performance e resultados do segundo nível (prémios, salário, reconhecimento sentimento de auto-realização, etc.).

Por exemplo, se uma pessoa considera que um nível elevado de performance (resultado do 1º nível) lhe vai permitir aceder a resultados do segundo nível que ele valoriza ou vai evitar os que tem uma violência negativa, então estará disposta a fazer esforços para atingir o nível de performance pretendido.

Neste sentido, é importante criar a percepção de uma instrumentalidade positiva, nomeadamente tornando claros os processos de atribuição de prémios e bónus, e demonstrar que existe uma relação significativa entre performance (resultado do 1º nível) e o acesso a estes resultados de segundo nível. Quando a instrumentalidade é

negativa, as pessoas não percebem a existência de uma relação entre performance e recompensas (resultados de 2º nível) e não estarão dispostos a esforçar-se para obtê-la.

De acordo com o modelo, a motivação é determinada por um terceiro parâmetro, a expectativa.

Assim que quisermos defini-la, de acordo com o modelo, expectativa é a convicção de poder atingir um resultado. É a opinião que cada um tem de si próprio e das suas capacidades para atingir um determinado resultado, desde que faça os esforços necessários. Por outras palavras, é a forma como cada um percebe a relação entre o seu comportamento e os resultados do primeiro nível.

É evidente que ninguém estará disposto a trabalhar para realizar uma tarefa se não estiver convencido de que as competências e as capacidades mínimas para a realizar.

A expectativa envolve auto imagem e é consequência das consequências das anteriores de vida, da forma como os resultados obtidos foram avaliados, da confiança manifestada pelos outros, nomeadamente através dos desafios propostos e das responsabilidades atribuídas.

De acordo com a teoria, os três parâmetros – valência, instrumentalidade, expectativa – constituem a fonte da motivação que visa a satisfação das necessidades de valência positiva e o evitamento dos acontecimentos de valência negativa.

Análise crítica do modelo de Vroom

O modelo de Vroom foi desenvolvido posteriormente por outros autores. De um modo geral, os resultados das investigações destinadas a testar o modelo e os seus desenvolvimentos demonstraram a sua validade.

O mérito do modelo de Vroom e dos seus posteriores desenvolvimentos foi demonstrar que a motivação não é uma característica estável dos indivíduos, mas um processo dinâmico de interacção entre características do indivíduo e características da situação, que está em evolução constante.

Relativamente á gestão das despesas em contexto organizacional, a teoria enfatiza a importância de:

- Criar uma relação forte entre resultados valorizados pela empresa e resultados desejados pelas pessoas (instrumentalidade positiva);
- Dar feedback aos indivíduos sobre a forma como se avalia as suas capacidades e competências e propor-lhe desafios, criar oportunidades para que possa desenvolver uma auto-imagem positiva através de experiências profissionais bem sucedidas. (a adopção de medidas neste sentido reveste-se de especial importância face a colaboradores recém-admitidos e para aqueles que vivem processos de reestruturação organizacional, por exemplo, reconversões profissionais).

A teoria de equidade: modelo de Adams e desenvolvimentos posteriores

No âmbito das teorias cognitivas da motivação, que concebem as pessoas como seres pensantes e conscientes dos seus comportamentos e das consequências a eles associadas, surge a teoria da equidade.

A teoria da equidade (Adams, 1965) defende que a equidade existe na mente das pessoas quando elas acreditam que a razão entre os seus ganhos e investimentos é razão entre os ganhos e os investimentos dos outros.

Adams sugere que os sentimentos equidade resultam de um processo de troca entre a organização e os seus membros. Esta comparação relaciona o que o indivíduo dá a organização (os resultados do seu trabalho, a experiência, competências) e aquilo que recebe da organização (o salário, reconhecimento, estabilidade no emprego, etc.).

A comparação entre os inputs (o que o indivíduo dá á organização) e os outputs (o que o indivíduo recebe) não é realizada de maneira directa, cada um faz apelo a um processo de comparação social e o sentimento de inequidade existe logo que relação entre os dois rácios inputs/outputs parece desequilibrado por comparação com a mesma relação respeitante a outra pessoa.

A existência de equidade ou inequidade depende não tanto das condições objectivas de trabalho, mas sobretudo das percepções individuais.

Este comportamento é variado. Pode haver apenas restabelecimento do sentimento de equidade pela revisão dos julgamentos fundado sobre a observação dos inputs e outputs. Pode também existir uma actividade destinada a modificar quer os inputs, quer os outputs quer os outputs dos outros. Mais directamente, a pessoa que vive a situação de inequidade pode tentar modificar os seus inputs ou fazer modificar os seus outputs ou, ainda, retirar-se da situação, perdendo toda motivação.

Como refere Adams, a natureza da resposta escolhida depende de numerosos factores, nomeadamente a importância da inequidade sentida, os constrangimentos situacionais e a percepção da situação pelo próprio indivíduo.

Quadro 6 Teoria de Equidade

Teoria de equidade	
Postulados	Estratégias
<ul style="list-style-type: none">• A percepção de inequidade cria tensão no indivíduo;• Quanto maior a inequidade, maior a tensão;• A tensão criada motiva o indivíduo a diminuí-la;• A intensidade da motivação para reduzir a inequidade percebida.	<ul style="list-style-type: none">• Distorcer cognitivamente os investimentos ou ganhos;• Actuar no sentido de alterar os investimentos ou alterar os ganhos dos outros;• Alterar os investimentos ou alterar os ganhos;• Abandonar o campo de actuação;• Mudar o objecto de comparação social.

Análise crítica da teoria de Adams

O modelo de Adams tem algumas implicações importantes, como, por exemplo, revelar que:

- O sentimento de justiça ou injustiça é determinado por processos cognitivos, ou seja que as características objectivas da situação têm menos importância do que a interpretação pessoal efectuada sobre elas.

- Não existe necessariamente inequidade quando uma pessoa dá muitos inputs e recebe pouco em troca desde que outras pessoas relevantes para o sujeito estejam na mesma situação.

-

Em termos motivacionais, podemos concluir desta teoria que:

- Será percebida uma situação de justiça sempre que houver equilíbrio entre o que se ganha e o que se investiu. Logo, parece correcto substituir recompensas fixas por recompensas directamente associadas ao que o individuo investiu no trabalho e aos resultados que desse investimento na mesma situação.
- Será desejável que a atribuição de recompensas seja efectuada de acordo com critérios objectivos pré-definidos, predefinindo assim percepção de inequidade que conduzirão, obrigatoriamente, a perdas de motivação, de produtividade e/ou qualidade.

O modelo de Adams foi objecto de diversas investigações (que maioritariamente confirmaram os seus pressupostos) e de desenvolvimentos posteriores, dos quais pelo seu interesse destacamos os seguintes resultados:

- A escolha das fontes de comparação social
- Distinção entre justiça distributiva e justiça procedimental;
- A importância da justiça procedimental na escolha dos comportamentos que visam repor o equilíbrio.

A escolha das fontes de comparação social

A escolha de comparação social é um elemento chave da teoria de Adams.

Com efeito, a mesma situação pode ser julgado como de equidade consoante a fonte utilizada para a comparação.

Goodman (1977) salienta que as comparações podem ser efectuadas não só com os outros (que têm uma actividade próxima e que pertencem à mesma ou só com a outras organizações) mas também entre experiência presente e passada do próprio indivíduo (relação inputs/outputs no presente e no passado)etambém com as referências contratuais (acordo implícito ou explícito existente entre individuo e empresa).

As investigações demonstraram que na maioria dos casos são utilizadas simultaneamente diversas fontes de comparação e que na escolha das fontes é determinada pela informação disponível.

Distinção entre justiça distributiva e justiça procedimental

Diversos autores insistem sobre a necessidade de distinguir entre dois aspectos da justiça: a justiça procedimental (que respeita à natureza dos processos de decisão subjacentes à atribuição e repartição dos outputs) e justiça distributiva (sentimento de equilíbrio adequado entre os inputs por comparação com os dos outros).

As investigações demonstram que, por exemplo, os empregados percebem mais facilmente os resultados das avaliações de desempenho como justas, independentemente da classificação quem obtenham, desde que estas sejam efectuadas frequentemente e eles tenham oportunidades de se pronunciar durante o processo.

Além disso, os elementos que têm oportunidade de se participar de comunicar às decisoras informações que consideram pertinentes, demonstram ser mais leais e estar mais integrados na empresa.

Diversos autores, entre elesCropanzano e Folger (1990), propõem um modelo que articula os efeitos recíprocos da justiça procedimental e distributiva e que permite compreender os factores que influenciam a escolha, face a situações de inequidade distributiva, do tipo de comportamento utilizado para repor o equilíbrio.

De acordo com o modelo por comportamentos do tipo construtivo (por exemplo, fazer esforços para provar que a avaliação dos seus resultados foi injusta) ou fazer greve, etc.) São bastante influenciadas pela percepção da justiça procedimental. Se os processos utilizados são considerados justos e as pessoas que dispõem de autoridade nas

organizações são vistas como tendo agido de maneira correcta, a tendência para acusar o sistema e para a revolta serão reduzidas, no caso contrário, a reacção será negativa.

Estes resultados parecem-nos de extrema relevância e deverão ser considerados nos casos em que as organizações têm de tomar decisões que envolvem aspectos-chave da relação indivíduos – empresa (por exemplo, reestruturações, modificação do sistema de recompensas, programas de redução de efectivos, etc.) pois enfatizam que a forma como as organizações abordam esses problemas e como justificam as decisões é uma determinante essencial da reacção (construtiva/destrutiva) que as pessoas terão face a medidas difíceis de aceitar.

Síntese das ideias-chave das teorias

Os modelos cognitivos enfatizam a ideia de que o contexto de trabalho é percebido por cada indivíduo de maneira específica e é face à percepção da situação que cada indivíduo adopta o seu comportamento. Neste sentido, permitiram compreender melhor a razão porque uma mesma situação é diversamente interpretada por diferentes indivíduos ou pelo mesmo indivíduo em diferentes, introduzindo a questão das diferenças inter e intra-individuais na análise dos processos de motivação.

Em síntese

A motivação é determinada pela representação que indivíduo tem dos resultados dos seus esforços. Neste sentido, é necessário:

- Informar para motivar, nomeadamente: dar feedback ao indivíduo sobre as suas competências;
- Informar sobre os processos de promoção e a forma como as avaliações são efectuadas pela hierarquia.

É também importante:

- Criar processos justos de remuneração, mobilidade, promoção e verificar que eles são efectivamente percebidos como justos;
- Assegurar que processos de avaliação são claros e transparentes;
- Permitir a participação e envolvimento nos processos de avaliação.

O conceito de motivação

Não é fácil definir o conceito de motivação, pois trata-se de um constructo invisível, de utilização generalizada nas ciências humanas e abordável segundo uma grande multiplicidade de perspectivas.

Motivação para o trabalho pode ser “um conjunto de forças energéticas que tem origem ao comportamento de trabalho, determinado a sua forma, direcção, intensidade e duração.” Pinder(1998)

No essencial, a maioria das definições não varia grandemente em relação a essa definição, tendendo incluir:

- Um elemento de estimulação - as forças energéticas responsáveis pelo comportamento;
- Um elemento de acção e esforço – o comportamento observado;
- Um elemento de movimento e persistência – o prolongamento no tempo do comportamento motivado (a ideia de movimento é de resto aquela que se encontra na raiz etimológica do termo, nascido do latim movere);
- Um elemento de recompensa – reforço das acções anteriores

A motivação pode ser dividida em motivação intrínseca e extrínseca: a motivação intrínseca refere-se aos comportamentos de trabalho que são estimulados pelo entusiasmo que o trabalho em si mesmo suscita naquele que executa. Um empresário milionário que continua a trabalhar arduamente, pelo prazer que resulta da actividade, constitui um exemplo de motivação extrínseca;

Comportamentos extrinsecamente motivados são aqueles que as pessoas levam a cabo com a finalidade de obter alguma recompensa material ou social, ou para evitar alguma forma de punição. O estudante que, ao fim do dia, entrega pizzas ao domicílio para ganhar algum dinheiro constitui um exemplo de motivação extrínseca.

A grande vantagem da motivação intrínseca é a de que tende a manter-se ao longo do tempo, ao passo que a extrínseca tende a desaparecer logo que seja retirado o factor motivador externo. Este argumento não deve fazer esquecer alguns factos básicos. Por

exemplo: o que é intrinsecamente motivador num dado momento pode deixar de sê-lo depois de a pessoa ter familiarizado com a tarefa.

Ambas as motivações são importantes. Por exemplo ainda que um colaborador se sinta fortemente motivado pela tarefa em si, parece razoável supor-se que pretende ser bem remunerado pela sua execução.

Quadro 7 Algumas definições de motivação

“As forças psicológicas internas de um indivíduo que determinam a direcção do seu comportamento, o seu nível de esforço e a sua persistência face aos obstáculos.”	George e Jones (1999,p.183)
“ O termo motivação está relacionado com três questões fundamentais relativas á regulação do comportamento: o que energiza a acção; como ela é direccionada; em que medida ela é voluntariamente controlada.”	Deci (1992, p.9)
“Os mecanismos psicológicos reguladores da direcção, intensidade e persistência das acções não devidas somente a diferenças individuais de capacidade ou a força ambientais que forcem a acção.”	Kanfer (1995,p.330)
“As forças que actuam sobre e dentro do indivíduo que iniciam e dirigem o seu comportamento.”	Sims, Fineman Gabriel (1993, p.273)

Teorias da motivação

Uma das classificações de maior valor organizador da diversidade de abordagens e teorias da motivação cruza dois critérios. O primeiro discerne entre as teorias de conteúdo e de processo. O segundo distingue entre teorias gerais e sobre a motivação humana e as teorias específicas.

As teorias de conteúdo procuram explicar a motivação através da análise dos motivadores: o que motiva as pessoas?

As teorias de processo analisam a motivação de uma forma mais dinâmica, procurando sobretudo respostas para a questão como se desenrola o comportamento motivado?

Dizem-se teorias gerais aquelas que se referem a aspirações genéricas dos seres humanos, ou seja, que não se centram exclusivamente no trabalho e no comportamento organizacional. As teorias de Maslow e Alderfer (hierarquia das necessidades e ERG, respectivamente) discutem um conjunto de necessidade que são gerais a qualquer ser humano e que percorrem a sua vida, não se limitando à situação de trabalho. A teoria de equidade desenvolve a necessidade de justiça que é igualmente apanágio da vida em geral e não apenas da vida em geral e não apenas da vida de trabalho.

As teorias organizacionais incidem directamente sobre o comportamento organizacional, não tendo sido desenvolvidas da mesma tentativa de grande alcance das teorias do grupo anterior, que procuram explicar o comportamento humano numa gama diversa de contextos. Assim as teorias das características da função incidem directamente sobre os conteúdos de trabalho. Embora o alcance de objectivos possa ser entendido de forma mais vasta, a forma como a teoria foi desenvolvida por Edwin Locke centrou-se nas situações de trabalho, o que recomenda a sua classificação tal como aqui se apresenta.

Teorias de conteúdo gerais

Quadro 8 A Hierarquia das necessidades, de Maslow: das mais elevadas às mais básicas

Necessidade De auto-realização	Correspondem à possibilidade de os indivíduos serem aquilo que podem ser. Como referido pelo autor, “what a man can be must be”. Caso as necessidades de auto-realização não sejam satisfeitas, tenderão a resultar em desordens psicológicas e emoções negativas. É evidente que cada pessoa satisfaz as suas necessidades de auto-realização de uma forma diferenciada.
Necessidades De estima	Pessoas com um emprego estáveis, razoavelmente renumeradas e com um relacionamento social satisfatório podem mesmo assim sentir-se frustradas. A explicação radica no facto de desejarem alcançar ao respeito e a estima dos outros, o que implica a possibilidade de desenvolver e afirmar a auto capacidade e não experimentarem sentimentos de inferioridade ou de vulnerabilidade.
Necessidades sociais Ou de amor	Referem-se à busca de relacionamentos interpessoais e sentimentos recíprocos, ou como o autor afirma, “a dar e receber amor”. Embora na sua formulação inicial apenas se referisse ao amor, Maslow alargou mais tarde esta categoria para incluir as necessidades sociais.
Necessidades De segurança	Maslow nota que, no caso das sociedades desenvolvidas, necessidades de segurança da maioria dos adultos estão razoavelmente preenchidas. No caso do trabalho, esta necessidade encontra expressão, por exemplo, no desejo de um emprego estável ou numa poupança bancária. Em circunstâncias sociais indesejáveis, estas necessidades podem no entanto ser importantes, como é o caso de sociedades violentas.
Necessidades Fisiológicas	Incluem a fome e a sede, o sexo (distinguido, pelo autor, do amor e da auto estima) e o sono. Referem-se ao nível mais elementar da existência humana.

Segundo Maslow as necessidades não satisfeitas são os motivadores principais do comportamento humano, havendo precedência das necessidades mais básicas sobre as

mais elevadas. Ou seja, estando por satisfazer as necessidades fisiológicas, um indivíduo não se sentira estimulado pelas necessidades de estima, por exemplo. Por outro lado, estando satisfeitas as necessidades de um determinado nível, tornam-se activas as necessidades de um determinado nível imediatamente seguinte deixando as de nível anterior de ser motivadoras (ainda que continuem a necessitar de ser satisfeitas).

Em termos práticos, a teoria de Maslow sugere que os gestores se devem preocupar com a identificação do nível de satisfação do nível de satisfação das necessidades dos seus subordinados, para, dessa forma, poderem responder à questão: como motivar os trabalhadores? O que indica, por exemplo, que se estiverem por satisfazer as necessidades básicas, o dinheiro que leva à sua satisfação poderá ser um motivador importante.

Tem sido desenvolvida como teoria de clínica e elaborada com base no método clínico, o trabalho de Maslow foi sempre criticado por falta de confirmação empírica. Há efectivamente, algumas críticas pertinentes que podem ser-lhes dirigidas. Eis algumas ilustrações:

- A teoria coloca a auto-realização no topo da hierarquia. Mas é possível que esta lógica represente a lógica represente mais as culturas individualistas, em que a necessidade de auto-realização assume papel fulcral, do que nas culturas colectivistas e nas e nas quais a harmonia interpessoal ocupa um lugar fundamental.
- As pessoas divergem na hierarquia de prioridades que atribuem à satisfação das várias necessidades. Por exemplo, algumas poderão colocar no topo dos seus desejos e satisfação das suas necessidades sociais.
- A satisfação de algumas necessidades poderá ser instrumental para a satisfação de outras. Daí decorre que por exemplo, em determinadas sociedades ou meios sociais, as pessoas poderão colocar as necessidades sociais, numa mais “básica” – pois acreditam que, através de boas relações sociais, de vizinhança, de apoio mútuo e de inter-ajuda, poderão satisfazer algumas necessidades fisiológicas e de segurança.
- É possível que algumas pessoas transponham o nível das necessidades de auto-realização, procurando transcender os seus auto-interesses do grupo

e/ou da comunidade. Alguma literatura sugere, aliás, que esse é um designo que os líderes transformacionais prosseguem ou alcançam. Alguma literatura sobre espiritualidade nas organizações aponta no mesmo sentido. Pouco antes de a sua morte, Maslow terá confidenciado que, se os seus críticos não achavam o seu trabalho suficientemente científico, então ele não importaria que lhe chamassem pré-científico.

A teoria ERG, de Alderfer

A teoria ERG de Clayton Alderfer pode ser descrita como uma variação sobre a hierarquia das necessidades, por via do agrupamento de categorias. ERG é o acrónimo para Existence, Relatedness, Growth, ou seja Existência, Relacionamento e Crescimento. A relação entre estas categorias e o esquema de Maslow é óbvia.

- As **necessidades de existência** correspondem às necessidades fisiológicas e às de segurança material.
- As **necessidades de relacionamento** correspondem às necessidades sociais e de estima.
- As **necessidades de crescimento** equivalem, grosso modo, às necessidades de auto-realização.

A reformulação de Alderfer, à semelhança do modelo de Maslow, encontrou algumas dificuldades de confirmação empírica. A sua contribuição principal foi a flexibilidade das relações entre hierarquias. Por exemplo, segundo Alderfer, é possível que uma pessoa se sinta motivada em simultâneo por necessidades de vários níveis. Por outro lado, a frustração da necessidade de um determinado nível de pode levar – considera Alderfer – a uma regressão da pessoa até uma necessidade de nível inferior. Por exemplo, um exemplo, um chefe de secção, depois de ter acumulado sucesso, vê-se mantido no mesmo nível hierárquico durante um período longo. Sente que em termos de desenvolvimento pessoal, poderia aspirar a mais. Todavia, dada a dificuldade de concretizar essa aspiração, pode repensar a situação e continuar motivado devido à estima que recebe de um grupo de subordinados dedicados e apreciador das suas

competências. Em suma, o entendimento da relação entre as necessidades é, por parte de Alderfer, mais flexível e menos tecnológica (é, menos orientada para um objectivo final: a auto-realização) do que a de Maslow.

Quadro 9 Contraste entre as abordagens de Maslow e Alderfer

Maslow	Alderfer
Necessidades fisiológicas Necessidades de segurança	Necessidades de existência
Necessidades sociais Necessidade de estima	Necessidade de relacionamento
Necessidade de auto-realização	Necessidade de crescimento

A teoria dos motivos, de McClelland

Outra explicação das motivações do comportamento humano, e tem as suas origens nos trabalhos pioneiros de Murray, foi proposta por David McClelland. Usando o TAT (Thematic Apperception Test), uma técnica de cariz psicanalítico, este autor e os seus colaboradores realizaram inúmeras investigações com três tipos de necessidades ou motivos: sucesso, afiliativo e poder. Estes motivos podem ser assim caracterizados:

O motivo de sucesso representa uma orientação para a excelência, uma preferência por riscos moderados, a procura de feedback tendo em vista melhorar o desempenho. As pessoas fortemente motivadas para o sucesso gostam de assumir responsabilidade pessoal pelas actividades em que se envolvem, tendem a ser “irrequietas” na sua actividade e ser bem sucedidas e empreendedoras. Quando o vigor deste motivo não é acompanhado de forte motivação para o poder, a eficácia de liderança pode ser negativamente afectada. Tal tende a suceder porque, mais do que obter sucesso individual, é fulcral que os líderes consigam obter resultados através do grupo ou equipa que lideram.

O motivo afiliativo representa uma orientação por relações “quentes” e amistosas. As pessoas vincadamente afiliativas tendem a agir amigável e cooperativamente, embora possam actuar irada e defensivamente sob condições de ameaça podem contribuir para a promoção da harmonia interpessoal nas relações de trabalho, mas a sua postura também pode revestir-se de um conjunto de consequências organizacionais nefastas, designadamente: dificuldade em avaliar os subordinados de uma forma rigorosa e investimento mais forte na promoção do relacionamento grupal do que no alcance dos objectivos de desempenho do grupo ou organização.

O motivo de poder representa uma orientação para o prestígio e a produção de impacto nos comportamentos ou emoções das outras pessoas. Uma elevada motivação para o poder está associada a actividades competitivas e assertivas assim como ao interesse em alcançar e manter prestígio e reputação, e em exercer funções de gestão e liderança. A eficácia de liderança tende a estar associada com forte orientação para o poder, embora os estudos surgiram que essa motivação deve ser combinada elevada “inibição de acção” (ou autocontrolo). Quanto tal inibição é fraca, os líderes tendem a orientar a sua necessidade de poder para alcance de objectivos de auto – engrandecimento, mesmo a expensas do grupo ou organização.

Sobre estes motivos tem sido desenvolvidas inúmeras pesquisas. Algumas abordam as suas origens e visam saber, por exemplo, em que medida os padrões educacionais estão associados a determinados perfis motivacionais. Outras procuram estudar os seus efeitos, abrangendo um largo leque de tópicos, de que se ilustram, o desempenho académico dos estudantes, os estilos preferenciais de gestão do conflito, a liderança organizacional, a liderança política, o desenvolvimento económico das nações, o empreendedorismo e orientação empreendedora e o estado de saúde/doença dos indivíduos.

Quadro 10 Caracterização sumária dos motivos de sucesso, afiliação e poder

Motivos	O indivíduo
Sucesso	<ul style="list-style-type: none">• Procura alcançar sucesso perante uma norma de excelência pessoal.• Aspira alcançar metas elevadas mas realistas.• Responde positivamente à competição.• Toma iniciativa.• Prefere tarefas de cujos resultados possa ser pessoalmente responsável.• Assume riscos moderados.• Relaciona-se preferencialmente com peritos.
Afiliação	<ul style="list-style-type: none">• Procura relações interpessoais fortes.• Faz esforços para conquistar amizades e restaurar relações.• Atribui mais importância às pessoas do que às tarefas.• Procura aprovação dos outros para as suas opiniões e actividades.
Poder	<ul style="list-style-type: none">• Procura controlar ou influenciar outras pessoas e dominar os meios que lhe permitem exercer essa influência.• Tenta assumir posições de liderança espontaneamente.• Necessita/gosta de provocar impacto.• Preocupa-se com o prestígio.• Assume riscos elevados.

Teoria de conteúdo (organizacionais)

A Teoria Bifactorial, de Herzberg

A teoria bifactorial de Frederick Herzberg sugere que as pessoas têm dois tipos de necessidades. Esses dois grupos devem ser considerados independentes e os seus efeitos distinguidos. O primeiro grupo é o das necessidades motivadoras, de natureza extrínseca ao trabalho, que conduzem ao evitamento da dor e ao alívio da insatisfação da insatisfação a curto prazo.

A investigação de Herzberg demonstrou que os factores que provocam atitudes positivas face ao trabalho não são os mesmos que provocam as atitudes negativas.

Na época em que foi lançada, esta era uma ideia revolucionária, na medida em que sugeria a necessidade de separar os conceitos de satisfação e motivação. Para testar esta hipótese, Herzberg e colegas pediam aos seus sujeitos que pensassem numa ocasião em que se tivessem sentido excepcionalmente mal em relação ao seu trabalho. Para cada um destes incidentes críticos respondentes tinham que apresentar de forma detalhada os seguintes elementos:

- Uma descrição das condições objectivas causadoras do incidente e das suas condições envolventes;
- Uma descrição das razões pelas quais a pessoa se sentia daquela forma naquelas circunstâncias;
- Um resumo das condições do incidente para o empregado e para o trabalho.

Da análise dos resultados, evidenciados pelos dados recolhidos junto de uma amostra de 203 engenheiros e contabilistas da área de Pittsburgh, resultaram 16 factores, quais foram então em dois grupos. Um deles se reunia os casos de atitude positivas face ao trabalho, apresentava um padrão claro. Em 41% dos casos os relatos referiam a realização pessoal. O reconhecimento surgia em 33% dos casos. Trabalho desafiante variado ou interessante era indicado em 23% dos casos. 20% Dos relatos referiam alguma forma de desenvolvimento. A interpretação destes factores por Herzberg e colegas sugeria a interrelação de vários factores. Os autores verificaram ainda que, em comparação com os factores causadores de atitudes negativas, os factores positivos tinham maior duração temporal. Adicionalmente os relatos referiam a relação entre o empregado e o seu trabalho. Como resultado, estes factores tendem a gerar um sentimento de crescimento e desenvolvimento pessoal.

Quadro 11 factores motivadores e higiénicos

Factores motivacionais	Factores higiénicos
Sentimento de realização	Relação com chefe
Reconhecimento	Relação com colegas
Trabalho variado e desafiante	Supervisão técnica
Desenvolvimento pessoal	Condições de trabalho

A análise das histórias relacionadas com aspectos negativos do trabalho revelava, por sua vez, que as políticas e práticas de gestão da empresa eram referidas em 31% dos casos. 20% Dos casos eram referentes a relações insatisfatórias com os supervisores. 15% Referiam-se a más relações interpessoais com colegas. A insatisfação com alguma componente técnica (e já não interpessoal) da liderança surgia como relevante em 15% das situações. Outro grupo incidente referido relacionava-se com as fracas condições de trabalho. Herzberg chamou a este grupo de "factores higiénicos", uma designação inspirada no conceito psiquiátrico de higiene mental considerando estes factores necessários embora insuficientes para uma relação positiva com o trabalho. Ou seja, factores higiénicos, estando presentes evitam as atitudes positivas.

O elemento comum aos diversos factores higiénicos é o facto de todos estarem relacionados com o ambiente de trabalho. Por outro lado, a sua duração temporal revela-se limitada. Por seguinte, uma mudança nas condições de trabalho (e.g., melhoria das instalações ou adesão a um seguro de saúde) pode ser valorizada imediatamente a seguir à sua implementação, mas os seus efeitos tendem a desvanecer rapidamente, sendo tomados como naturais pelos seus beneficiários. A ausência ou a sua pressão destes elementos gera porém atitudes negativas na medida em que faz com que as pessoas se sintam tratadas de forma injusta por não estarem a usufruir aquilo a que julgam ter direito.

A teoria Bifactorial é uma das abordagens da motivação para o trabalho mais conhecidas e intuitivamente mais apelativas. Isso não isenta, todavia, de várias críticas. A primeira é a de que alguns factores são de algum modo híbridos, afectando tanto as atitudes positivas como as negativas. Por exemplo, qualquer pessoa que tenha passado pela experiencia poderá garantir que um trabalho desinteressante (do ponto de vista da realização pessoal) pode facilmente gerar atitudes negativas, e não apenas, ou contrariamente ao previsto pela teoria. Por outro lado, o papel do dinheiro na teoria é ambivalente. Com efeito, a componente salarial apareceu referida como fonte das atitudes positivas e negativas. Os autores consideram-na como factor higiénico, mas a maioria das pessoas sentem-se motivada pela possibilidade de obter recompensas monetárias relevantes.

Entre as principais contribuições da teoria encontra-se a constatação de que as atitudes positivas e as negativas não seguem o mesmo percurso. Em conclusão continua a ser

olimpicamente ignorada em muitas organizações, nas quais se tenta por vezes aumentar a motivação da pessoa através da intervenção ao nível de condições de trabalho ou factores higiénicos. Como resultado – expectável à luz da teoria bifactorial os efeitos perdem-se rapidamente.

O modelo das características da função, de Hackman e Oldham

As características do trabalho têm sido apontadas como uma das principais causas de (dê)s motivação. Por exemplo, um estudo empírico de Houkeset al. Demonstrou que eles estão na base da motivação intrínseca. Mas quais as características do trabalho mais relevantes nesta matéria? A mais importante tentativa de resposta a este problema foi proporcionada pelo modelo das características da função de Hackman e Oldham.

Com base em evidência empírica, Hackman e Oldham chegaram à conclusão de que são cinco as características do trabalho que contribuem para fazer da função uma fonte de motivação.

- **Variedade:** refere-se ao grau em que a função exige o recurso a competências, actividades e conhecimentos diversificados. Uma função será tanto menos variada quando mais consistir numa repetição rotineira de actividade. O trabalho de um professor universitário, com actividades de docência, investigação e participação na gestão da escola, constitui um exemplo de uma função intrinsecamente variada.
- **Identidade:** o grau em que a função requer a execução de uma unidade de trabalho identificável, com principio e fim, que origina um resultado visível. O trabalho de um artesão ou de um artista que produz uma peça na sua totalidade constitui um exemplo de função com um nível elevado de identidade. É por ter conduzido o trabalho do princípio ao fim que a pessoa se identifica com aquilo que produziu.
- **Significado:** diz respeito ao impacto do trabalho nas vidas dos outros, seja dentro ou fora da organização. Quanto maior significado do trabalho. O trabalho de um cirurgião tem claro impacto sobre a vida dos seus pacientes.
- **Autonomia:** O nível de independência no planeamento do trabalho e na respectiva forma de execução. O nível de autonomia de um empregado da

McDonal's na confecção de um hambúrguer é limitado pela existência de um conjunto de procedimentos. Em contraste, o nível de autonomia de um dentista na definição tratamento a aplicar é elevado.

- **Feedback:** A quantidade e a qualidade da informação sobre o progresso do indivíduo na execução do trabalho e os níveis de desempenho alcançados. Um sistema informático que indica a cada um dos vendedores os seus resultados num determinado período oferece feedback sobre o desempenho. Outra fonte de feedback é a dada pelo chefe de vendas na sua reunião periódica com os subordinados.

As características de função têm um conjunto de efeitos positivos sobre a motivação devido a produção daquilo que Hackman e Oldham designam de estados psicológicos críticos:

- Significado experimentado: o grau em que a pessoa considera o seu trabalho valioso e digno de ser feito. Decorre da variedade, identidade e significado da função.
- Responsabilidade experimentada: o grau em que um indivíduo se sente pessoalmente se sente pessoalmente responsável pelos resultados do trabalho. Decorre do grau de autonomia percebido.
- Conhecimento dos resultados: o grau em que a pessoa percebe quão eficazmente está a realizar o trabalho é função do feedback.

Os testes do modelo mostram que a presença destas características numa função tende a aumentar a motivação intrínseca dos empregados, bem como a satisfação geral face ao trabalho. É importante notar que se trata da satisfação geral, já que uma função com elevado potencial motivador não aumenta necessariamente, como o salário por exemplo. As características da função também têm uma influência relevante sobre o bem-estar psicológico dos trabalhadores.

Para que a relação entre as características da função e os resultados dessas características possa ser efectivada, existe uma variável moderadora importante: as necessidades crescimento. Na ausência dessa variável um função com um elevado potencial motivador não traduz necessariamente em maior motivação, satisfação e

eficácia. Pessoas com maior necessidade de crescimento ou desenvolvimento profissional, respondem mais positivamente à presença das cinco características do modelo, obtendo níveis de produtividade mais elevados.

É também evidente que outra variável intermédia importante é a capacidade da pessoa para corresponder às exigências do trabalho. De facto, pessoas com capacidades inferiores ao referido para o correcto desempenho da tarefa, por muito motivados que estejam, não conseguem alcançar níveis de desempenho elevados.

A relação entre as dimensões do trabalho e os resultados depende ainda da satisfação com o contexto. Se por exemplo, a pessoa se sentir fortemente insatisfeita com o salário ou a chefia, é menos provável que responda de forma positiva às características da função. O sucesso de um programa de enriquecimento de funções depende, por conseguinte, do contexto. Em contexto de insegurança de emprego ou de baixos salários, a probabilidade de sucesso deste tipo de intervenções é menor, porque as preocupações principais das pessoas não se referem aos factores motivadores mas sim higiénicos.

Deve ainda considerar que a percepção das características da função é influenciada por factores externos ao trabalho propriamente dito. Por exemplo, Dias verificou que, numa organização portuguesa, a percepção de autonomia era superior no caso de pessoas que trabalham em espaço fechado do que no caso de empregados que trabalhavam em espaço aberto, dada o menor escrutínio público de que era alvo. Salancik e Pfeffer com sua teoria do processamento social da informação, ajudam a compreender por que razão a mesma função pode ser percebida de forma diferente por diferentes pessoas. São construídas socialmente, reflectindo informações proporcionada pelos outros (colegas, chefias, clientes) presentes na situação de trabalho. O que significa tanto as características objectivas do trabalho como as subjectivas são importantes para a motivação individual.

Teoria de processos gerais

Teoria da equidade de Adams

Uma característica da vida em geral, e da vida organizacional em particular, é a necessidade de justiça. A teoria de equidade defende fundamentalmente a necessidade de justiça no local de trabalho. O termo “equidade” é aliás sinónimo de rectidão, justiça. Um tempo em que também costuma estar-lhe associado é o de igualdade (cujo origem etimológica é, aliás, igual). Todavia, importa esclarecer que nos termos das teorias da justiça, equidade e igualdade não são sinónimos. Ilustrando: há igualdade quando duas pessoas recebem a mesma recompensa: há equidade quando são recompensados em função dos esforços, do mérito, do empenhadas competências, etc.

A teoria de equidade, desenvolvida nos anos 1960 por J. Stacy Adams, tem no seu cerne a ideia de que os trabalhadores comparam os seus contributos para organização com aquilo que dela recebem. O cerne da teoria é ocupado pela noção de que cada um, isto é: quem investe mais deve receber mais. Mas que tipo de investimento e de ganhos são considerados pela teoria de equidade?

Como se disse a lógica de equidade, quem mais investe mais deve receber. Para avaliar a justeza da relação entre os seus investimentos e ganhos, os trabalhadores recorrem a diversos termos de referência. Estes podem incluir o próprio (através da confrontação entre expectativas e a realidade, ou a sua situação pessoal em dois momentos no tempo) colega de trabalho da mesma organização. A equidade internacional refere-se à comparação face a outros membros na mesma organização. A equidade externa acontece por comparação com pessoas de fora da organização (por exemplo um gerente de um balcão de um banco corrente de um banco corrente).

É importante notar que as relações de equidade ou de iniquidade ou de iniquidade resultam das percepções do trabalhador e não de uma qualquer medição objectiva da relação entre ganhos e investimentos/contributos. O que significa que a equidade é um fenómeno perceptivo e não um dado objectivo.

Considera-se existir uma situação de equidade quando o rácio de ganhos e investimento do sujeito é semelhante ao rácio de ganhos e investimentos do referente, ou seja da pessoa qual é feita a comparação. Existe iniquidade quando a pessoa entende que a razão entre os seus ganhos e investimentos do referente é desigual. Recorda-se que a

comparação é feita entre os rácios e não entre os valores absolutos de ganhos e investimentos, que aliás seriam difícil mensuração objectiva. Isto porque quer os ganhos quer os investimentos incluem uma componente intangível. De facto, os investimentos/contributos incluem a formação, os conhecimentos específicos, a experiência, o empenhamento, o esforço e tudo mais que o indivíduo considera uma contribuição para o trabalho. Os ganhos referem-se ao salário, recompensas estatuto, oportunidades de formação e promoção, segurança de emprego, etc. Estes elementos são difíceis de ponderar objectivamente porque, por exemplo, a percepção do esforço investido no trabalho pode evidentemente não ser a mesma para o indivíduo e para a empresa (na pessoa do seu chefe, por exemplo). Mais especificamente, um empregado poderá considerar ter realizado um grande investimento/contributo, ao passo que a empresa pode avaliar esse investimento de modo menos favorável.

A contribuição da teoria da equidade para a gestão da motivação é crucial, na medida que demonstra que a motivação é maior quando as pessoas se apercebem da existência de uma relação de contingência entre os seus ganhos e investimentos. Quer isto dizer que as pessoas estão dispostos a esforçar-se mais se perceberem que o maior esforço conduzirá com maior probabilidade a uma melhor recompensa. Por outro lado, se essa percepção de contingência não existir, tendência será para as pessoas que se sentem injustiçadas (normalmente as que têm níveis de desempenho mais elevados) saírem da organização ou, em alternativa, reduzirem os seus investimentos, passando a trabalhar o mesmo que as pessoas que, tendo menor desempenho, são penalizadas por isso. A noção de contingência mostra, fundamentalmente, que as organizações devem ser capazes de discriminar os contributos das pessoas para a organização e que as devem recompensar de acordo com esses contributos: quem mais ganha. Para um desenvolvimento deste tema na sua articulação com problemática da justiça.

MODCO (modificação de comportamento organizacional) de Luthans e kreitner

A teoria da modificação do comportamento organizacional, conhecida como Modco (originalmente OBMOD, do inglês organizacional behaviormodification) ensaia uma mudança de uma lógica cognitiva, comum às teorias de processo para uma lógica comportamental. Com esta teoria trocar a descrição dos comportamentos (como pensam as pessoas) pela sua previsão e controlo (como agem).

As origens científicas da teoria Modco radicaram no condicionamento operante uma abordagem com uma importância em psicologia, que remota aos clássicos trabalhos de B.f Skinner no âmbito do comportamentalismo radical. À medida que foi sendo desenvolvida, a Modco aproximou-se todavia da teoria da aprendizagem social de Albert Bandura. Para enquadrar a Modco, é necessário apresentar o conceito de aprendizagem operante de Skinner. Considerem-se duas possibilidades para explicar o comportamento: uma resposta reflexa ao meio envolvente, ou uma resposta aprendida que afecta o meio. Se a primeira possibilidade é pouco importante para a compreensão do comportamento (porque faz dele um conjunto de respostas reflexas ao meio envolvente), a segunda é a mais relevante. A essa explicação dá-se o nome de aprendizagem operante, a qual defende que comportamentos inicialmente aleatórios vão dando lugar a comportamentos mais frequentes por via do reforço destes comportamentos. Quatro tipos de reforços podem ser usados para aumentar a probabilidade de ocorrência (reforço) de alguns comportamentos e para enfraquecer outros:

- **Reforço positivo:** proporcionar alguma recompensa contingente ao desempenho do comportamento desejado, ou seja, a oferecida se o comportamento da pessoa for o pretendido. Por exemplo, o alcance do objectivo é premiado com um bónus, aumenta a probabilidade de ocorrência de comportamentos orientados para esse objectivo.
- **Reforço negativo:** refere-se à suspensão de uma contingência indesejada devido a surgimento do comportamento desejado. Um empregado pouco fiável pode deixar de ser constantemente vigiado pela chefia a partir do momento em que der provas de que mudou o comportamento no sentido pretendido pela organização.
- **Extinção:** envolve a retirada de um reforço positivo de modo a que o comportamento indesejado deixe de se manifestar. Por exemplo o comportamento truculento de um subordinado em relação ao chefe pode ser desencorajado transferindo o desafiador para um grupo que dê menos apoio a comportamentos desse tipo.

- **Punição:** consiste em proporcionar consequências negativas a um comportamento indesejado, de modo a fazer decrescer a frequência desse comportamento. A punição deve ser usada com particular cuidado porque (a) tende a gerar comportamentos emocionais face ao agente da punição (b) pode transformar esse agente, normalmente o chefe, num estímulo assertivo; (c) pode ser uma fonte de informação incompleta, indicando o que não deve ser feito sem sugerir o que deve ser feito (d) pode provocar uma rejeição generalizada do comportamento em causa, mesmo em circunstância nas quais ele possa ser adequado. Ou seja para evitar a punição, a pessoa deixa, pura e simplesmente, de actuar de determinada forma, independentemente das circunstâncias.

Como se conclui, a teoria Modco, dada a sua filiação comportamentalista, enfatiza as causas externas do comportamento: o comportamento é uma consequência de estímulos e reforços. Esta abordagem revela-se, no entanto claramente reducionista na apreciação do papel desempenhado pelas cognições individuais. Dai que a Modco tenha vindo a incorporar elementos da teoria da aprendizagem social.

Teoria defende que os comportamentos são apreendidos através da observação do comportamento dos outros, ou seja ao apreender de forma vicariante, as pessoas antecipam o que lhes poderá acontecer se agirem de uma determinada forma. A teoria da aprendizagem social estabelece uma ponte entre as abordagens tradicionais das necessidades e motivos fortemente assentes nas características internas e a teoria do reforço/Modco, focada nas causas externas.

Quadro 12 Causas da motivação

Internas	Internas e externas	Externas
Teorias clássicas	Teoria da aprendizagem social	Modco
O comportamento como consequências de necessidades e expectativas internas	O comportamento como consequência da interacção entre causas internas e externas	O comportamento como consequência de factores externos
Auto-determinismo	Reciprocidade indivíduo Envolve	Determinismo Ambiental

A incorporação da teoria da aprendizagem social permitiu desenvolvimentos inesperados para uma abordagem tão ambientalmente determinista na sua origem, como a ideia de auto-controlo. Trata-se neste caso de permitir às pessoas que procedam à regulação das suas próprias acções por via da manipulação de estímulos processos de auto controlo é a de as pessoas são capazes de auto-disciplinarem e de adoptarem determinado tipo de comportamento mesmo que não haja pressão externa para tal. Eis algumas situações em que é usado o auto-controlo.

- A pessoa exteriorizada um comportamento de baixa probabilidade. Comportamentos de baixa probabilidade são aqueles que normalmente evitaria fazer, ou que faz sem gostar mas por considerá-los necessários. Quando uma pessoa passa longas horas a fazer tarefas administrativas que detesta, por considera-las importantes e sem que ninguém lhe tenha chamado a atenção para as fazer, demonstra auto-controlo.
- A pessoa pode recorrer a auto-reforços. Auto-reforços são tal como o nome indica, reforços com os quais a pessoa se agracia a si próprio.
- A pessoa define os objectivos, determinando quando terá lugar o auto-reforço. Num programa de auto-controlo, as pessoas devem definir, com base no passado, em que momentos devem receber o auto-reforço, o qual não deve receber o auto-reforço, o qual não deve portanto ser recebido aleatoriamente.

- A pessoa administrativa o seu próprio reforço. O processo de ter lugar sem a intervenção de sujeitos externos.

Teoria de processos (organizacionais)

A teoria da definição de objectivos, de Locke e Latham

Uma das mais conhecidas e extensamente confirmadas teorias da motivação é a definição de objectivos. Tal como sugerido pelo nome, esta teoria baseia-se no efeito motivador da existência de objectivos, isto é de metas que as pessoas tentam alcançar através das suas acções. Locke defende a ubiquidade da definição de objectivos nas diversas teorias de motivação, querendo com isso identificar a definição de objectivos como a mais importante de todas as fontes de motivação. Tendo em conta o poder motivacional dos objectivos esta teoria procura identificar o tipo de objectivos capazes de produzir níveis de desempenho mais elevados. A sua sucessiva confirmação empírica nos diversos contextos laboratoriais e de campo e em diversos países, faz dela uma das mais importantes teorias da motivação para trabalho.

A lógica desta teoria, desenvolvida por Edwin Locke e Gary Latham, decore da constatação de que a nossa vida é de algum modo uma sucessão de objectivos. No caso um estudante universitário, num determinado momento objecto mais motivador pode ser a obtenção de uma boa média de curso, de modo a poder mais tarde arranjar um bom emprego, o qual dará posteriormente acesso a uma casa mais confortável. Com base neste tipo de constatação e tendo em conta que tendencialmente, objectivos fáceis não são normalmente desafiantes e motivadores (recorde-se a fábula da lebre e da tartaruga), Locke e outros investigadores desta área procuram identificar o tipo de objectivos que mais estimulam a atenção, o esforço e a persistência das pessoas ou dos grupos.

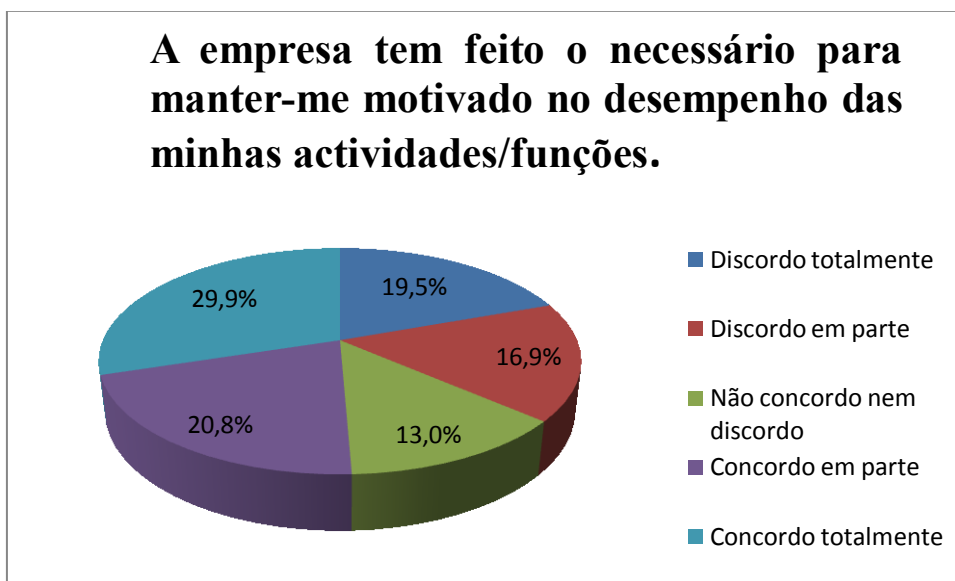
A mais importante de todas as conclusões obtidas no âmbito desta teoria refere-se o facto de os objectivos ser os que combinam um conjunto de características reunidas no acrónico

CAPITULO-3

Análise de dados

Com base nos dados extraídos do questionário e da aplicação da metodologia descrita, pretende-se neste capítulo proceder à apresentação dos resultados obtidos.

Gráfico 1 Motivação no Hotel

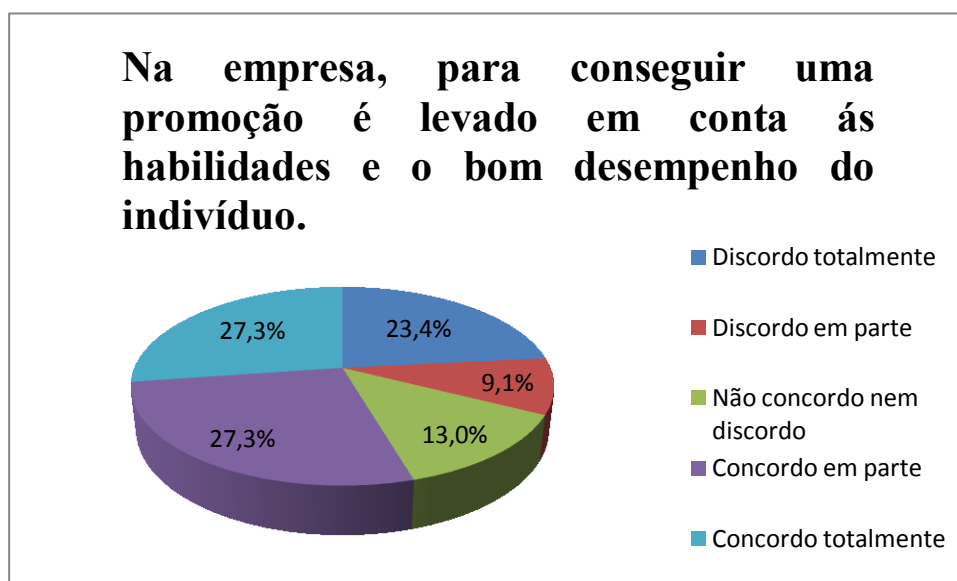


O gráfico acima mostra-nos o ponto de vista do trabalhador em relação ao esforço da empresa em manter o indivíduo motivado, onde a maioria dos colaboradores 29,9% discorda totalmente que a empresa tem feito o necessário para mantê-los motivados. Os outros 20,8% concordam em parte, 19,5% concorda totalmente, 16,9% discorda em parte e 13% não concorda nem discorda.

Estes resultados nos mostram que a empresa não tem feito o necessário para driblar as dificuldades e manter motivado os colaboradores no exercício das suas funções, tanto o indivíduo como a empresa apresentam as suas condições, exigências e acções para assim terem uma integração recíproca e manterem o funcionamento adequado da organização.

É de salientar que a melhor forma de valorizar o empregado parece consistir em lhe oferecer oportunidades para que, por meio do seu trabalho, ele possa atingir as suas metas pessoais. Por natureza, o trabalho é uma estratégia de realização pessoal.

Gráfico 2 - As habilidades do indivíduo

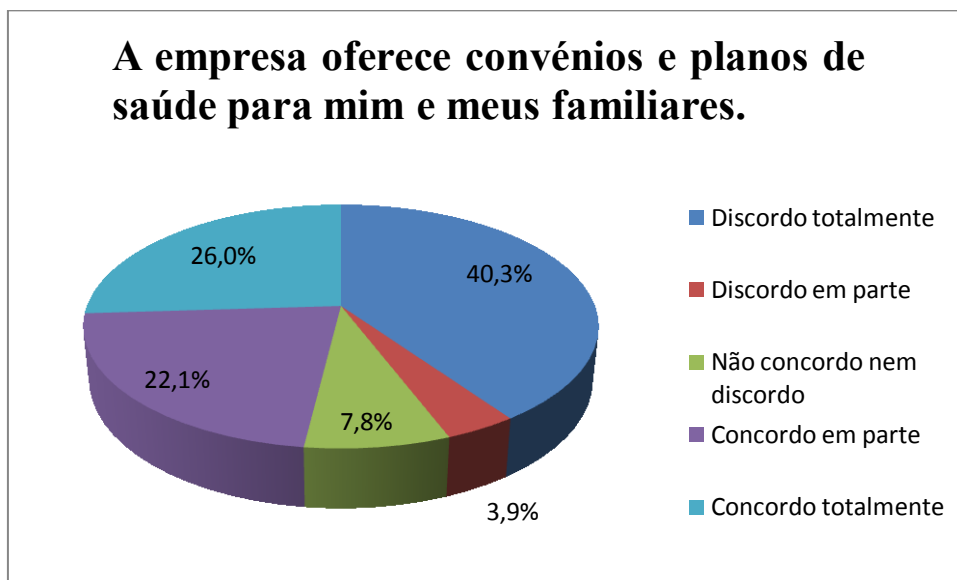


Da análise do gráfico podemos constatar que a 27,3% ou seja maioria dos colaboradores da empresa concorda que para conseguir uma promoção são levados em conta as suas habilidades e seus méritos

Outros 23,4% discordam totalmente, 13% não concorda nem discorda e 9,1% discorda em parte, sendo assim uma análise bem balanceada. Com base nisso vê-se que a empresa utiliza outros meios para recompensar os colaboradores, deixando a maioria motivada e alguns desmotivados.

Podemos afirmar que caso um indivíduo sinta que os resultados da sua acção sejam atractivos, mobilizará esforços na linha do desempenho eficaz. Por isso, acredita-se que essas recompensas podem de alguma forma, influenciar a motivação.

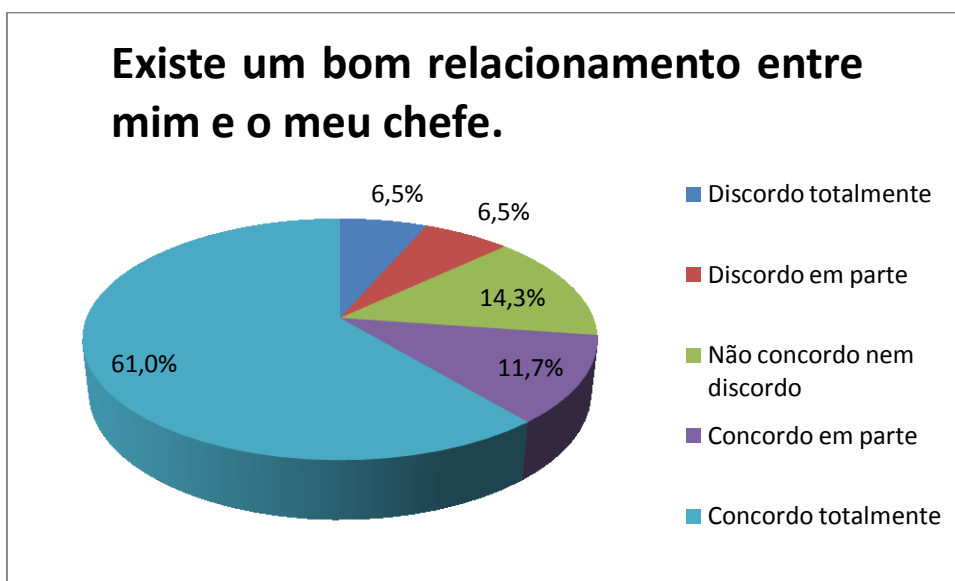
Gráfico 3 –Se o Hotel oferece plano de saúde aos colaboradores



Podemos observar que no gráfico acima que na opinião dos trabalhadores a empresa deixa a desejar a respeito a oferecer benefícios, a maioria dos pesquisados com 40,3% discorda com a afirmativa de que a empresa oferece convênios e planos de saúde aos trabalhadores e familiares. A seguir 26% concorda totalmente, 7,8% não concorda nem discorda e 3,9% discorda em parte.

Pode-se constatar que a partir dos resultados a empresa oferece benefícios como plano de saúde somente a uma minoria dos colaboradores apenas aqueles que possuem cargos elevados, deixando assim a maioria desmotivada, assim há que ter em conta que existe outros elementos, além do salário nominal, podem ser decisivos para motivação, benefícios como participação nos lucros, planos de previdência ou de saúde são atraentes, assim como outros itens não-financeiros. Salários e benefícios podem ser um eficiente factor de motivação.

Gráfico 4- A relação do colaborador com o chefe

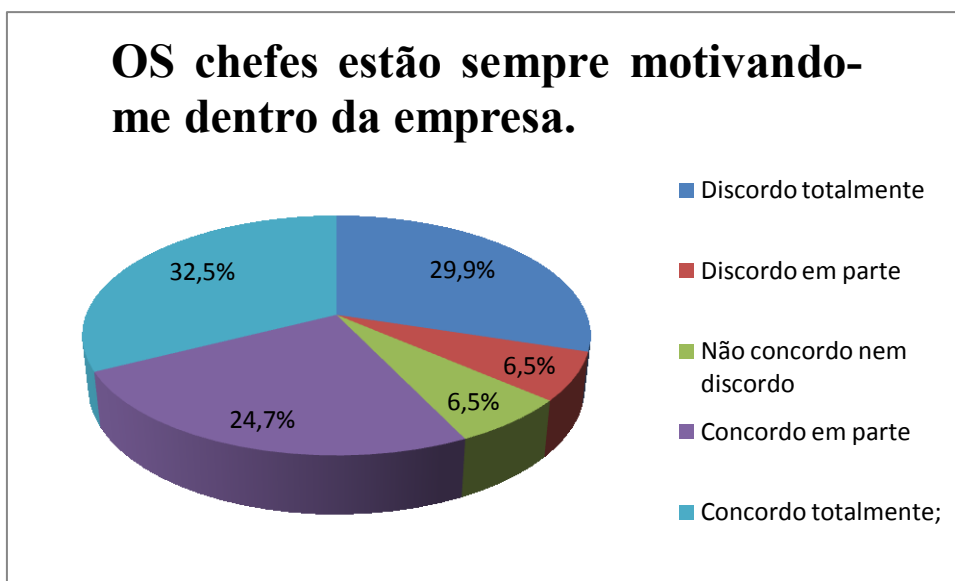


De acordo com a análise do gráfico, nota-se que a empresa se caracteriza pelo sistema consultivo, o relacionamento interpessoal é baseado na confiança nas pessoas, embora ainda não definitiva. A empresa tem condições relativamente favoráveis a uma organização de grande porte saudável e positiva. Pouco mais da metade dos colaboradores pesquisados, correspondente a 61% se relacionam bem com seus chefes, criando um ambiente harmonioso na organização e 11% concordam em parte no bom relacionamento com seus chefes, 14,3% não concorda nem discorda, e apenas 6,5% discorda em parte e mesmos 6,5% discordam totalmente.

Partindo para a questão do relacionamento na empresa, os factores “motivadores” identificados por Herzberg são aqueles que realmente motivam as pessoas e devem ser promovidos pelo gerente para manter sua equipe motivada.

É de salientar que o reconhecimento das conquistas pelos superiores é altamente motivacional, pois ajuda a fortalecer a auto-estima. Para muitos funcionários, o reconhecimento tem o valor de uma recompensa financeira

Gráfico 5- Se os chefes motiva os colaboradores no hotel

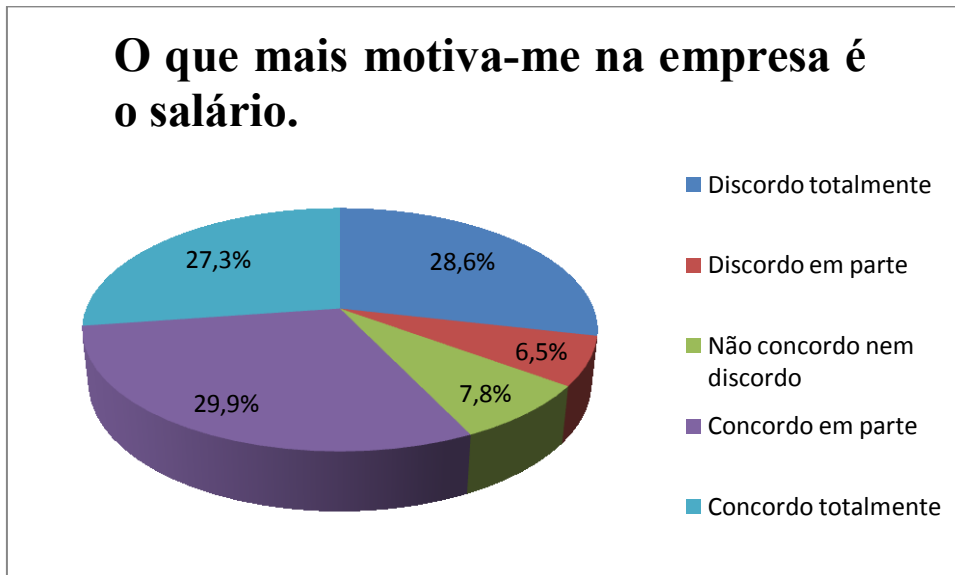


Os colaboradores buscam nos seus chefes o reconhecimento, promoções regulares, bom nível salarial, o direito de opinião, dentre outros factores.

Nota-se que no gráfico, uma margem de 32,5% dos pesquisados concorda que os chefes estão sempre motivando os trabalhadores dentro da empresa, seguido de uma margem de 29,9% que discorda totalmente, 24,7% concorda em parte e 6,5% discorda em parte e outros 6,5% não concorda nem discorda.

Isso significa que embora as necessidades não sejam satisfeitas e as pessoas não estejam totalmente motivadas, os subordinados e chefes se relacionam bem, buscando a harmonia da organização.

Gráfico 6 O que mais motiva o colaborador no Hotel

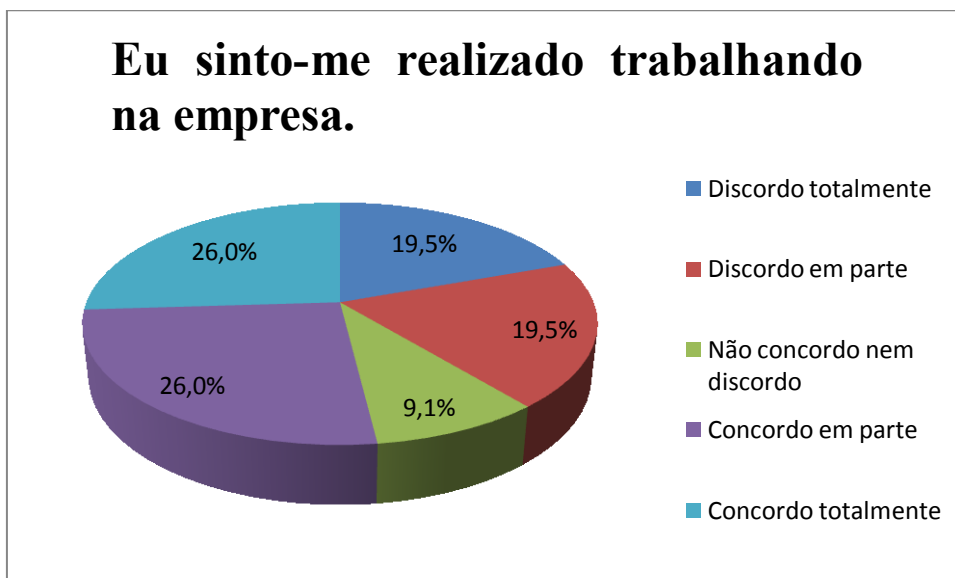


Com base no gráfico, uma margem de 29,9% dos colaboradores entrevistados concordam em parte que o maior factor de motivação na organização é o salário, acreditam nisso por considerarem o salário a retribuição mais adequada para pagar o trabalhador por o serviço que presta e que deva ser em contraprestação as horas trabalhadas e 28,6%, discorda totalmente sendo essa a segunda alternativa mais escolhida, 27,3% concorda totalmente, 7,8% não concorda nem discorda enquanto 6,5% discorda em parte.

Embora algumas empresas ofereçam outros elementos, até mesmo não-financeiros, o salário nominal continua sendo o principal factor de atracção e motivação nas organizações, em muitos casos o salário mais alto tende a resultar nos melhores resultados.

Podemos constatar que na empresa como a maioria dos trabalhadores possuem 12ºano de escolaridade, assim são pessoas motivadas primeiramente pelo salário não estando assim motivados pela realização pessoal na organização, há que criar outros meios para incutir no trabalhador o sentimento de pertença na organização.

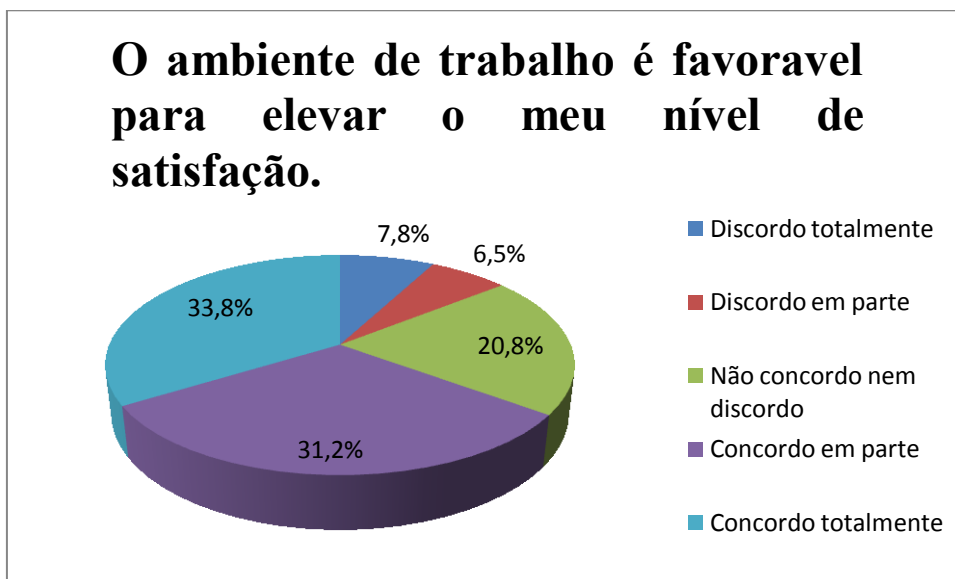
Gráfico 7 - A auto-realização profissional



Ao analisar o gráfico, verifica-se que cerca de 26% dos colaboradores concordem em parte e 26% concordem totalmente que se sente realizado trabalhando na empresa ou seja não trabalham somente pela recompensa salarial também tem o sentimento de realização pessoal, outros 19,5% discordem totalmente que se sentem realizado trabalhando no hotel e 9,1% não concorda nem discorda.

Com base resultados podemos constatar que um numero considerável de trabalhadores do hotel considera se realizado trabalhando no hotel, ou seja tem orgulho trabalhar no hotel mas que se sentem pouco valorizados pelo hotel, é preciso motivar os colaboradores oferecendo lhes benefícios deixando-os felizes trabalhando na hotel.

Gráfico 8 Ambiente Organizacional

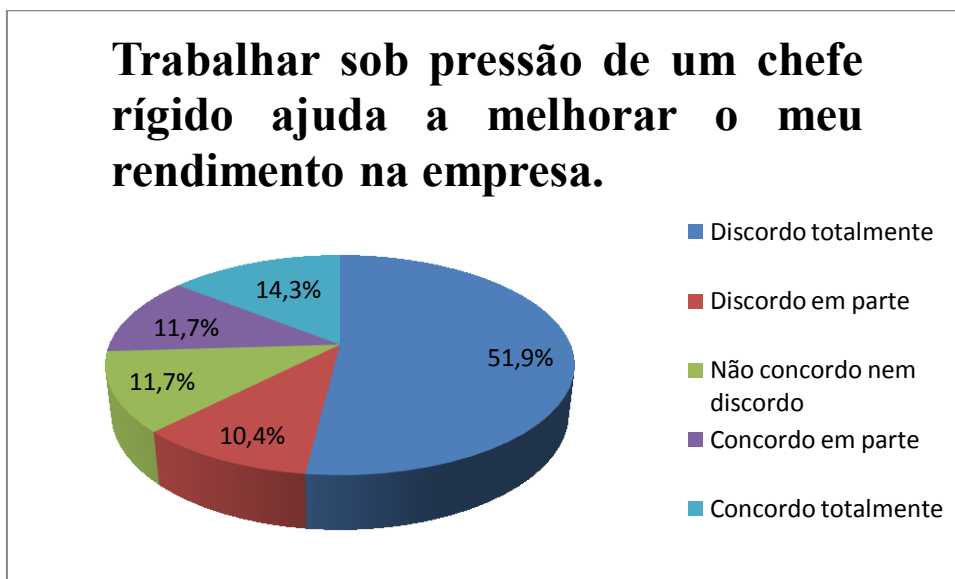


O gráfico reflecte que 33,8% dos colaboradores pesquisados concordam totalmente que o ambiente de trabalho é satisfatório para desempenhar suas actividades, fazendo com que a empresa busque bons resultados para a motivação e produtividade e inovação, 31,2% concorda em parte, 20,8% não concorda nem discorda, 7,8% discorda totalmente e 6,5% discorda em parte.

O ambiente de trabalho representa todo o universo de uma organização, isto é, tudo aquilo que se situa na empresa. É no ambiente que as empresas conseguem os recursos e informações necessários para permanência e funcionamento, e é no ambiente que colocam os resultados de suas operações.

Como podemos certificar todas as empresas precisam de uma base sólida, onde interage com o ambiente e seu resultado depende das influências sofridas por este, o hotel dispõe de um ambiente favorável para desempenho e consequentemente a produtividade no hotel.

Gráfico 9 Trabalhar com pressão do chefe

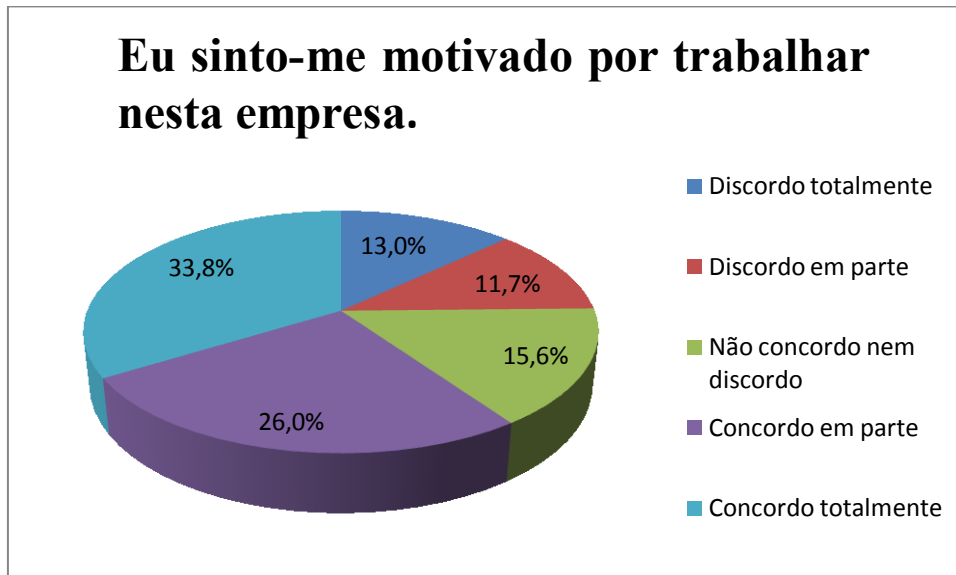


Em relação ao gráfico acima, uma quantidade bem significativa de 51,9% dos funcionários pesquisados discordam totalmente que trabalhar sob pressão de chefes rígidos possa obter bons resultados. Os chefes devem ter em mente o que deve e o que não deve ser feito para atingir as metas que a empresa precisa alcançar, mas que para isso não precise ser rígido e não usar meios de ameaçar e punir.

Em empresas bem administradas, nas quais os trabalhadores não se limitam a cumprir ordens, os chefes precisam estar motivados para actuar satisfatoriamente e encorajar os demais. E o restante, 14,3% concorda totalmente, 11,7% concorda em parte e outros 11,7% não concordam nem discorda, ainda 10,4% discorda em parte.

O trabalho pode ser uma fonte de prazer e satisfação quando as pessoas são motivadas e reconhecidas. É desnecessário que os supervisores e chefes utilizem a ameaça de punição como uma forma de obter a dedicação e o esforço para alcançar os objectivos empresariais, essas medidas acabam inibindo a capacidade de produzir que existe no interior de cada indivíduo.

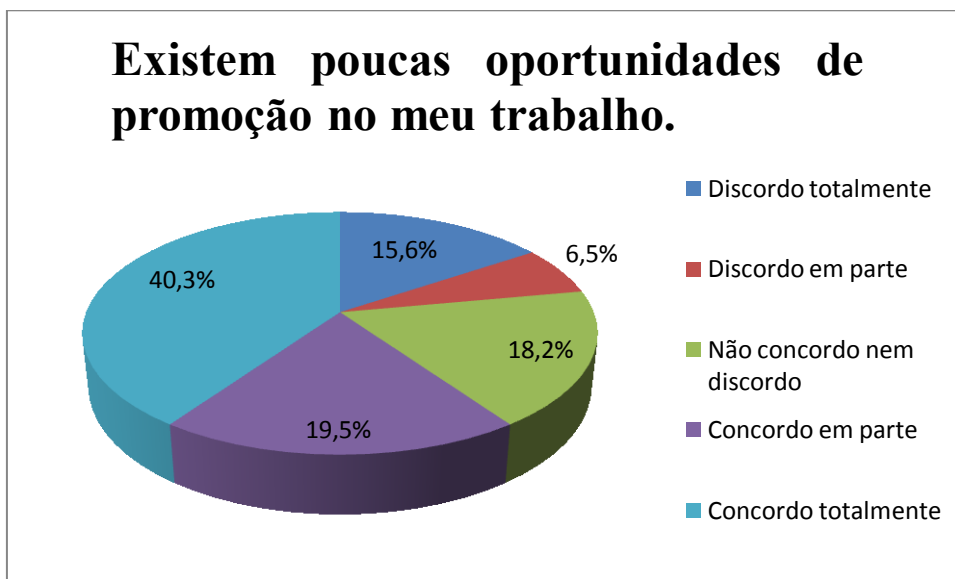
Gráfico 10- Motivação do colaborador no Hotel



Analisando o gráfico acima, observa-se que no geral a empresa está conseguindo cumprir com o seu papel de motivar os colaboradores, pois 33,8% dos colaboradores concordam totalmente quando questionados se são motivados trabalhando na empresa, 26% concorda em parte, 15,6% não concorda nem discorda, 13% discorda totalmente e 11,7% discorda em parte.

Podemos contactar que a empresa tem conseguido manter motivado os seus colaboradores o que tem extrema importância para o sucesso organizacional também é preciso um bom relacionamento entre líderes e seus seguidores para que os objectivos sejam atingidos.

Gráfico 11-Oportunidades de promoção

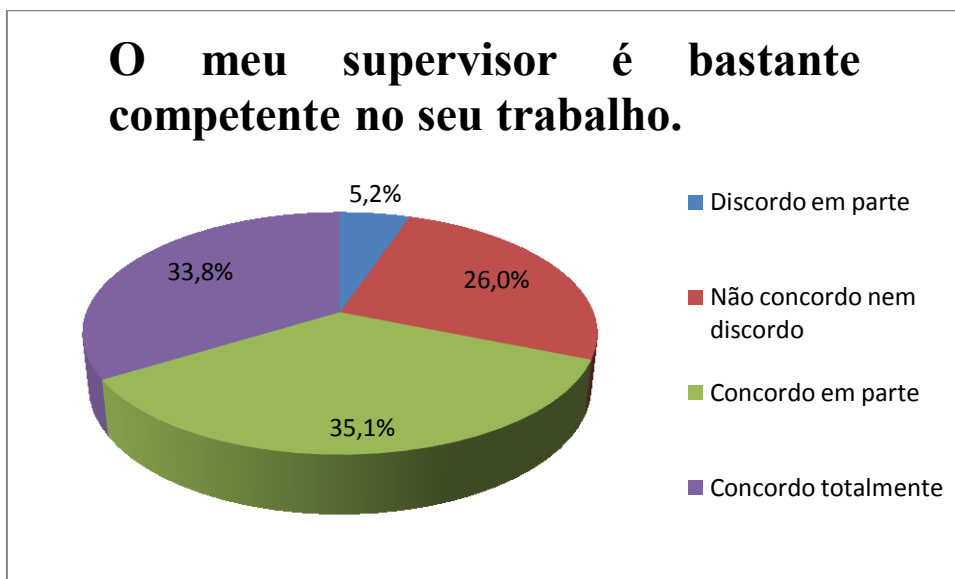


Com base nos dados podemos afirmar que 40,3% dos colaboradores concordam totalmente que existem poucas oportunidades de promoção no seu trabalho e que 19,5% concorda em parte, 18,2% não concorda nem discorda, 15,6% discorda totalmente e 6,5% discorda em parte.

Com base nos resultados podemos observar que os colaboradores não estão muito otimistas em relação a promoção chegam a afirmar que praticamente na empresa não trabalham com ambições de serem promovidos a novos cargos e regalias, algo que não é bom para a empresa podemos ver que na medida que as pessoas avançam na hierarquia, elas se torna mais responsivas a necessidades mais elevadas, como estima e auto-realização, e a partir daí, tornam-se importante o alcance e o avanço profissional através de promoções ou enriquecimento do cargo que se ajuste ao progresso do indivíduo.

Quando as pessoas se sentem bem em relação ao futuro que virá ficam mais entusiasmado e comprometidas com a tarefa na qual estão envolvidas, gerando melhores resultados e maximizando a qualidade do serviço prestado.

Gráfico 12 Competência do supervisor

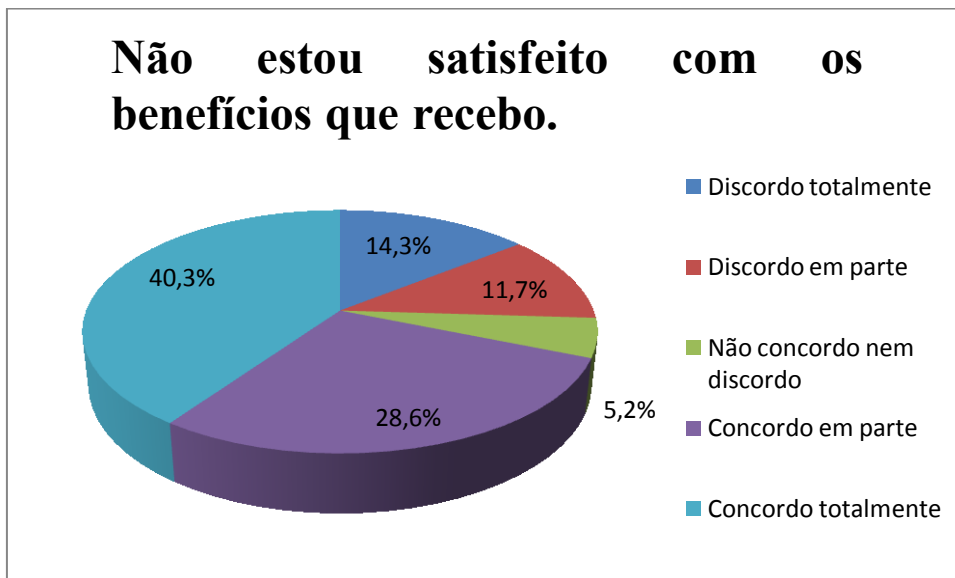


Com base no inquérito 35,1% concorda em parte que o seu supervisor é bastante competente, 33,8% concorda totalmente, 26% não concorda nem discorda, e 5,2% discorda em parte.

Os resultados mostram que o supervisor do hotel é bastante competente no seu trabalho, como podemos ver, é preciso que o supervisor tenha boa relação com os subordinados para o alcance de sucesso organizacional.

O supervisor deve ter a responsabilidade, vontade e disposição para ensinar de forma paciente e explícita aos seus subordinados de como realizar as tarefas, conhecer totalmente os seus subordinados e procurar identificar os seus pontos fortes e fracos no cargo, delegar responsabilidades aos seus subordinados como forma de incentivá-los a terem mais conhecimentos das tarefas e acumularem as experiências necessárias para realizar as atribuições de modo eficiente.

Gráfico 13 Satisfação do colaborador com os benefícios

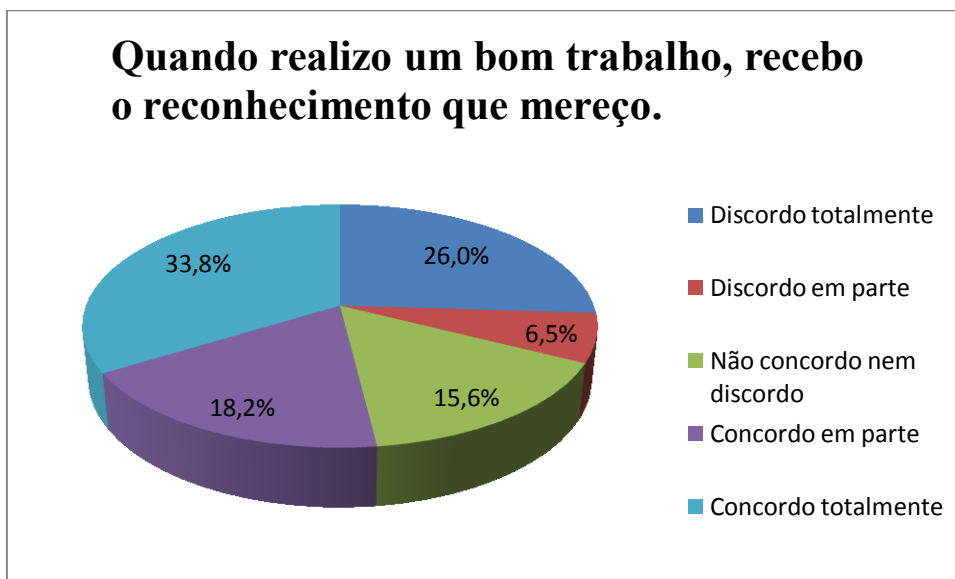


Dos trabalhadores inquiridos 40,3% concorda totalmente que não estão satisfeitos com os benefícios que recebem, 28,6% concorda em parte, 14,3% discorda totalmente, 11,7% discorda em parte e 5,2% não concorda nem discorda.

Cada vez mais as empresas notam a importância de benefícios baseados no bem-estar do colaborador, considerando que a remuneração nem sempre é suficiente para sanar as necessidades das pessoas e como tributação muito forte incide sobre salário, as empresas procuram compensar com benefícios.

Assim podemos constatar que os colaboradores estão insatisfeitos em relação a benefícios, se sentem pouco valorizados pelo hotel, há necessidade de compensar os colaboradores pelo serviço prestado oferecendo benefícios aos trabalhadores para que estes se sentem motivados.

Gráfico 14 O reconhecimento do trabalho

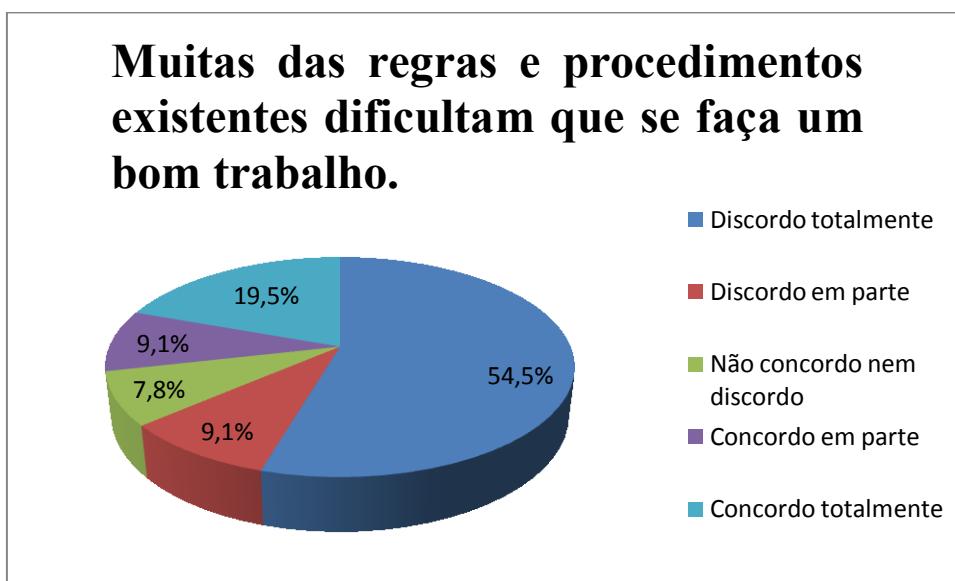


No que se refere a percepção dos trabalhadores inquiridos quando realizam um bom trabalho se recebem o reconhecimento que merecem, 33,8% concordam totalmente com o reconhecimento, 26% discorda totalmente não sentindo reconhecido pelos seus esforços, os outros não apresentam tanta certeza, 18,2% concorda em parte 15,6% não concorda nem discorda e 6,5% discorda em parte.

Toda pessoa tem a necessidade de sentir que a sua contribuição é notada. O trabalho que fazemos e o reconhecimento que recebemos pelos mesmos contribuem para nossa auto-estima,

Convêm salientar que as pessoas com necessidades sociais e auto estima carecem da aprovação dos outros, sejam superiores ou colegas, buscam a validação externo dos seus esforços que as conduzem em sentido de orgulho, isto é alcançado através, do reconhecimento público, existem inúmeras possibilidades de a empresa realizar acções e proporcionar esse reconhecimento como: colaborador do mes, planos de incentivos, noticias no jornal da organização, elogio publico, entrega de diplomas, etc.

Gráfico 15 As regras e procedimentos no trabalho

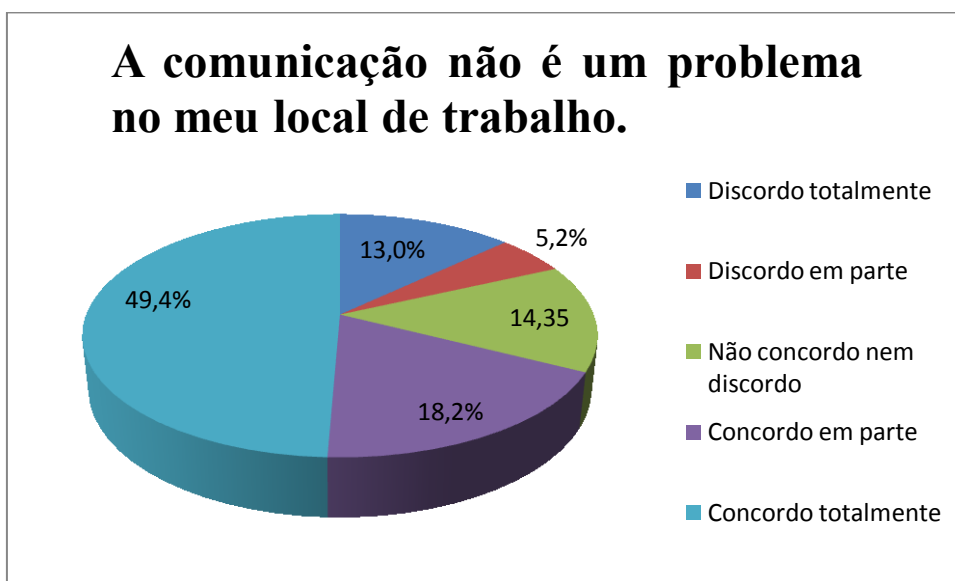


Quanto feita a afirmação: muitas das regras e procedimentos existentes dificultam que se façam um bom trabalho 54,5% garantiram discordar da afirmação ou seja afirmam que as regras e os procedimentos do hotel não lhes dificulta ao fazerem o seu trabalho, enquanto 19,5% concorda com a afirmação que muita das regras e procedimentos lhe dificulta que façam bom trabalho no hotel, nos leva a deduzir que há um bom entendimento de todas regras e procedimentos do hotel.

Podemos verificar que as pessoas se sentem desestimuladas trabalhando sem metas ou com metas objectivos confusos, sem conseguir compreender, o sentido daquilo que esta fazendo, sem ter clareza do que a própria empresa espera dele e principalmente sem visualizar aonde todas suas acções a irão levar. Diante disso, é indispensável o conhecimento e a clareza de todas as regras, normas, procedimentos estratégias e objectivos da empresa onde trabalha.

Podemos observar que no hotel que as regras e procedimentos não dificultam que os trabalhadores desempenham bem o seu trabalho.

Gráfico 16 A Comunicação no local de trabalho



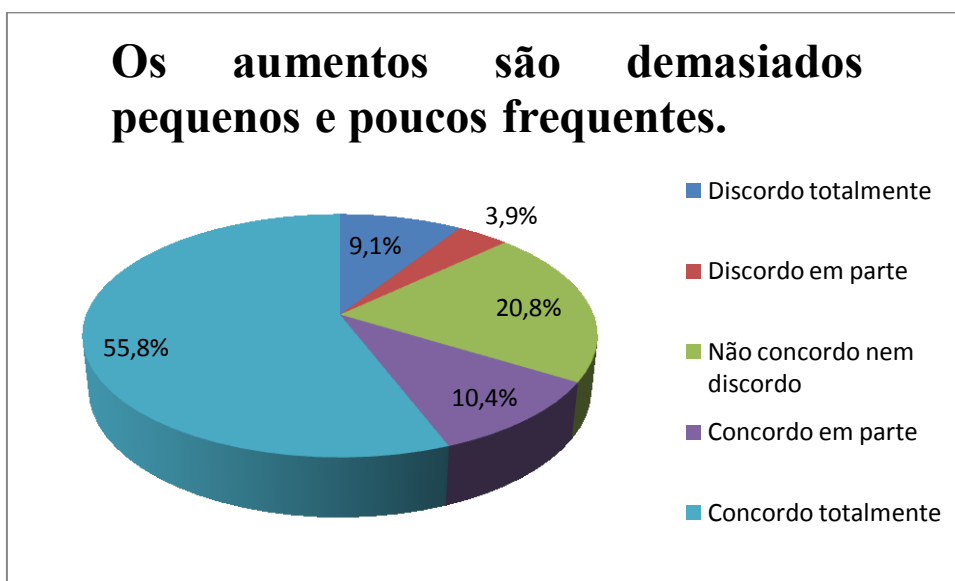
Em relação á percepção dos trabalhadores quanto á afirmação que a comunicação não é um problema no seu local de trabalho 49,4% concorda totalmente que não há problemas de comunicação no seu local de trabalho, 18,2% concorda em parte, 14,35% não concorda nem discorda, 13% discorda totalmente e 5,2% discorda em parte.

Como já foi visto no hotel Marine club há um bom sistema de comunicação tanto entre gerência e os colaboradores e também entre os sectores, facto este de grande importância significativa para a qualidade de serviço.

Além de colaborar para aumento da qualidade de serviço uma comunicação eficiente gera nos colaboradores um sentimento de importância, uma vez se sentirão realmente parte e envolvidos no negócio como um todo.

Sabe-se que comunicar constitui habilidade requerida de todas os profissionais que exercem funções gerenciais, principalmente em empresas como hotéis, onde serviços depende da relação e do funcionamento de diversos sectores com especificidades muito grandes, a comunicação interna eficiente, torna-se um requisito básico para a qualidade de serviço prestado.

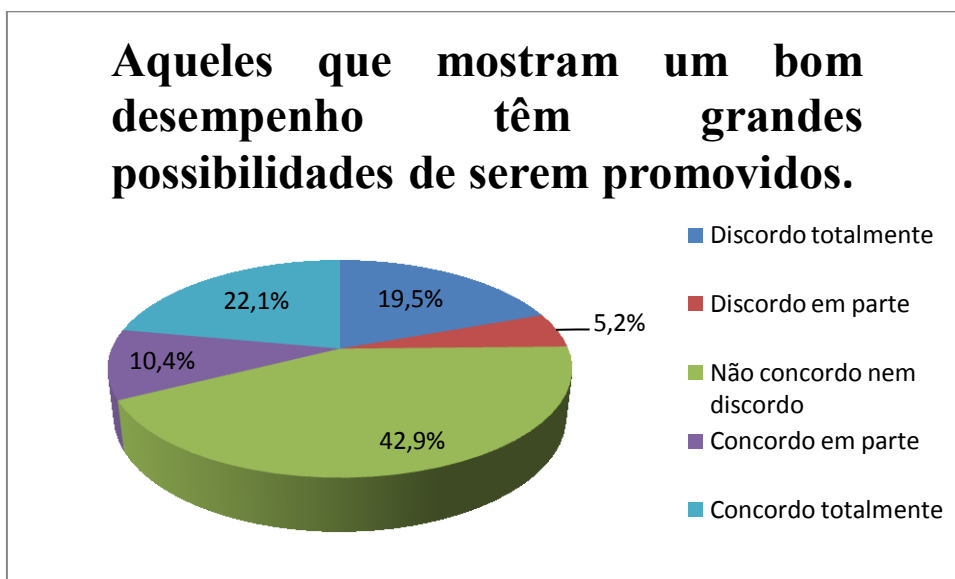
Gráfico 17 Aumentos salariais



No que se refere a aumentos salariais, na opinião dos inquiridos 55,8% concorda totalmente que os aumentos são demasiados pequenos e poucos frequentes, ou seja trabalham sem aspirações de aumentos salariais, os aumentos são quase inexistentes, 20,8% não concorda nem discorda, 10,4% concorda em parte, 9,1% discorda totalmente, 3,9% discorda em parte.

Com base nos resultados dos inquiridos pode-se constatar se que de acordo com a opinião dos colaboradores no hotel não tem qualquer incentivo de aumentos salariais que por mais que esforcem não terão aumentos salariais nem mesmo a esperança de aumentos no futuro próximo algo que pode contribuir e de que forma para insatisfação dos trabalhadores.

Gráfico 18 Relação desempenho com promoção

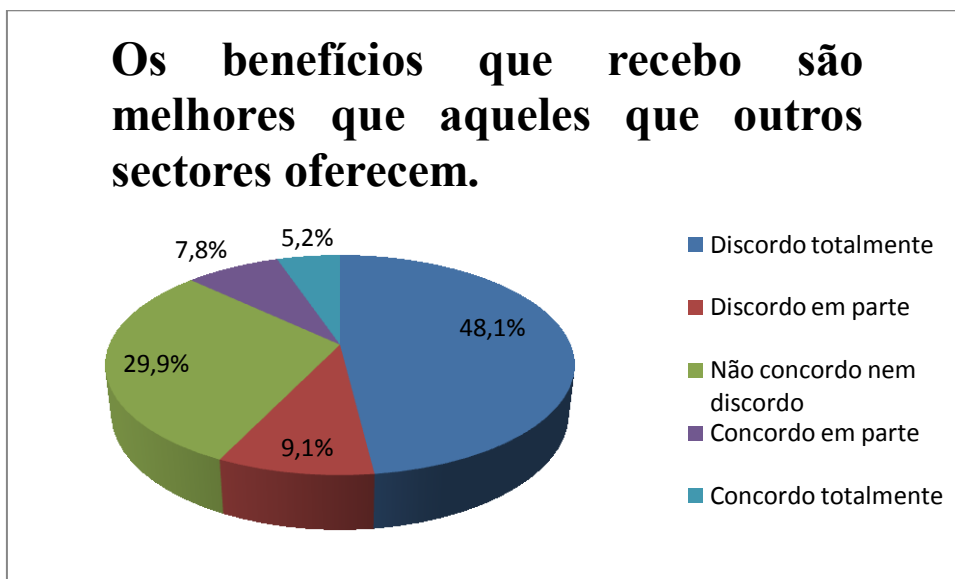


Dos trabalhadores inquiridos 42,9% não concorda nem discorda que na empresa aqueles que mostram um bom desempenho têm grandes possibilidades de serem promovidos, 22,1% concorda totalmente, 19,5% discorda totalmente e 5,2% discorda em parte.

O indivíduo não se submete passivamente ao desempenho de actividades que lhe sejam atribuídas e que para ele não tenham muito significado e isso às vezes não saber lidar com as pessoas acaba resultando no fracasso de muitas empresas.

Como tínhamos constatado no gráfico anterior no hotel mesmo que os trabalhadores desempenham bem os seus trabalhos não terão oportunidade de serem promovidos, a integração e a produtividade do trabalhador são desafios difíceis e muitas vezes até impossíveis de serem obtidos na conjuntura actual, em que o conflito entre o capital e o trabalho aumentou de maneira assustadora em todas as partes do mundo.

Gráfico 19 - Benefícios que o Hotel oferece

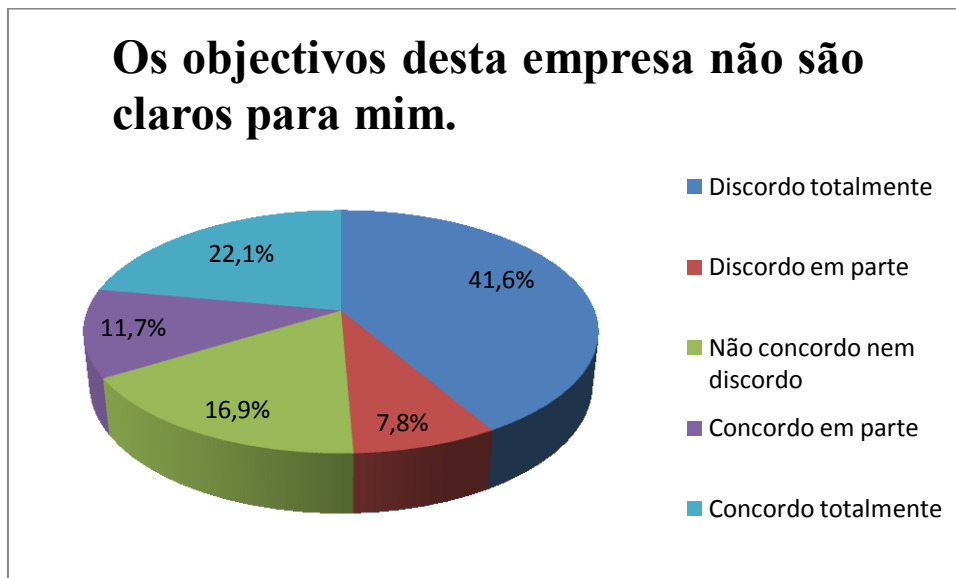


No que se refere aos benefícios que os trabalhadores recebem se são melhores que aquele que outros sectores oferecem 48,1% discorda totalmente ou seja a maioria garante que não recebem melhores benefícios que outros recebem noutros sectores, 29,9% não concorda nem discorda, 9,1% discorda em parte, 7,8% concorda em parte, 5,2% concorda totalmente.

Deve assim, tomar algumas providências para que este actual começo de descontentamento não se torne forte causa de desmotivação dos colaboradores do hotel.

No hotel são oferecidos benefícios nas áreas de alimentação, vale de transporte, planos de saúde, mas há treinamentos para as diversas áreas, porem mesmo com toda esta preocupação, acções e iniciativas ainda pode-se perceber certo grau de descontentamento. Mediante este cenário deveria haver uma reavaliação das acções realizadas e um maior detalhamento das reais necessidades dos colaboradores e a partir destas informações criar novas acções visando estes pontos problemáticos.

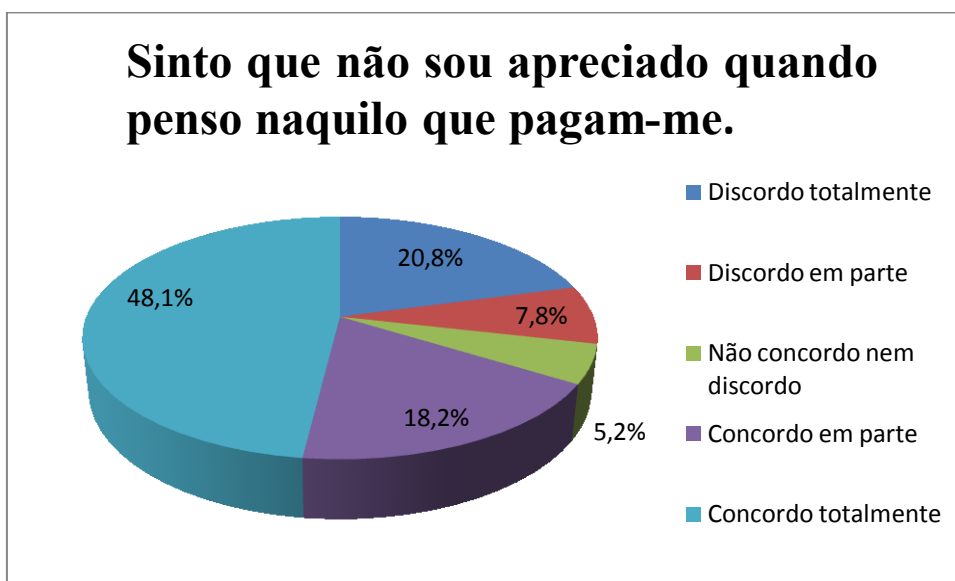
Gráfico 20 - A Claridade dos objectivos do hotel



No que se refere á claridade dos objectivos da empresa por parte dos colaboradores 41,6% garantem entendê-las, 22,1% afirmam que não são claros, 16,9% não concorda nem discorda.

De acordo com a opinião dos colaboradores os objectivos do hotel são claros, não lhes dificulta em fazer o seu trabalho, algo que é muito importante para se ter sucesso organizacional para que os objectivos sejam alcançados precisa ser claros e bem entendidos pelos colaboradores.

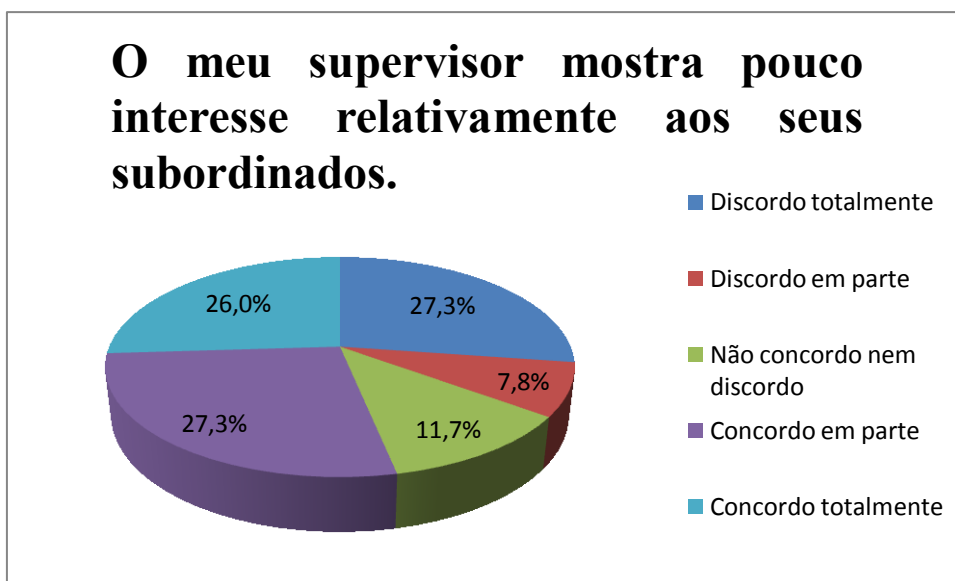
Gráfico 21 Recompensa salarial



Com base nos inquéritos 48,1% concorda totalmente que se sente que não é apreciado quando pensa naquilo que lhe pagam, ou seja a maioria acha que pelo trabalho que exerce merece um salário melhor, mas se manifesta sua vontade para não ser mal interpretado pela gerência, 20,8% discorda totalmente 7,8% discorda em parte, 7,8% discorda em parte e 5,2% não concorda nem discorda.

O que pode-se observar é que a maioria acha que deveriam ter aumentos salariais de acordo com aquilo que trabalham ou seja deveriam ser mais gratificados pelo serviço prestado, só que não se manifestam pelo medo de serem despedidos.

Gráfico 22 - Interesse dos supervisores em relação aos subordinados

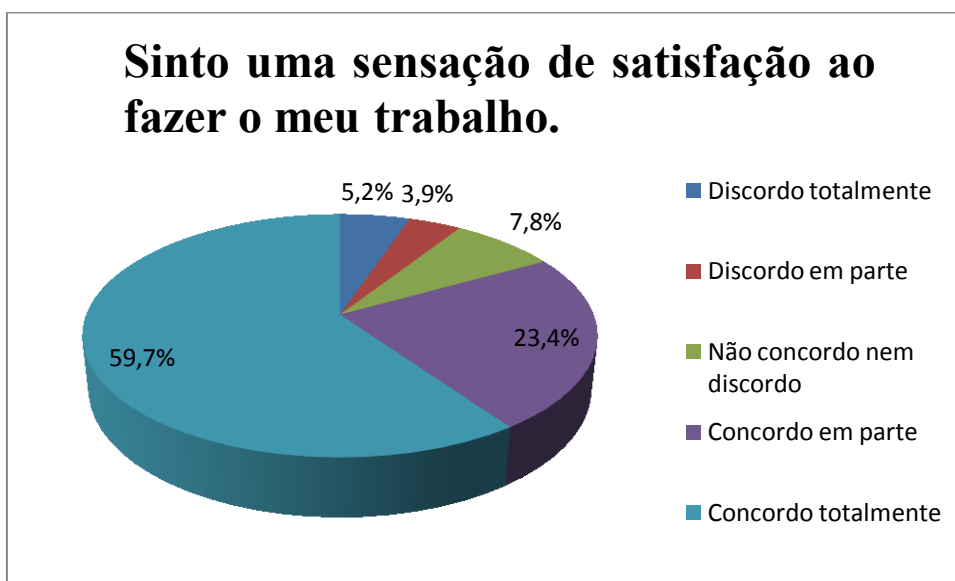


Dos trabalhadores inquiridos 27,3% concordam em parte e outros 27,3% discordam totalmente que o seu supervisor mostra pouco interesse relativamente aos seus subordinados, 26% concorda totalmente, 11,7% não concorda nem discorda, 7,8% discorda em parte.

Sabe-se que o papel gestor, dos supervisores é de importância fundamental para a prestação dos serviços hoteleiros.

Além de aumentar as competências e habilidades, os gerentes precisam se tornar mais efectivos quanto ao domínio comportamental, aprendendo a obter, motivar e desenvolver recursos humanos que estão tornando cada vez mais escasso, diversos e caros. O estilo meu modo ou liderança terá que ser substituído por um que incorpore um funcionário mais individualista que espera mais da gerência. Isso também irá demandar novas comunidades que reconhecem a diversidade cultural.

Gráfico 23 Satisfação no trabalho

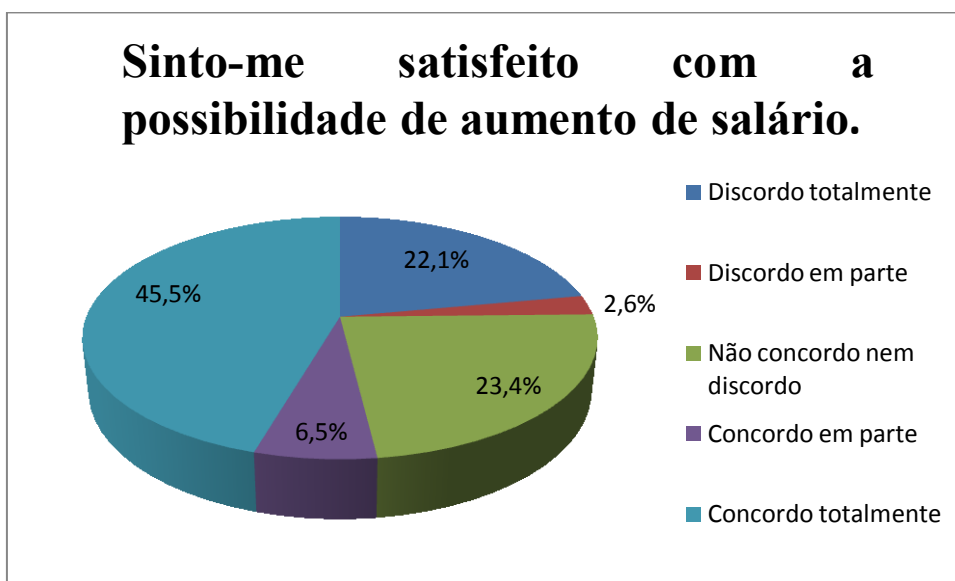


Da totalidade dos trabalhadores inquiridos 59,7% concorda totalmente que sente uma sensação de satisfação ao fazer o seu trabalho, ou seja, na empresa existe um clima de trabalho agradável que leve todos os integrantes a amar o seu trabalho, seus colegas e sua empresa, a seguir outros 23,4% concorda em parte, 7,8% não concorda nem discorda, 5,2% discorda totalmente, 3,9% discorda em parte que se sentem satisfeitos em fazer o seu trabalho.

É imprescindível para a motivação de qualquer pessoa, que esta se sinta bem onde trabalha, goste do que faça, saibam quais as expectativas a respeito dele se sente realizado com isto.

A satisfação no trabalho é um sentimento agradável que resulta da percepção de que nosso trabalho realiza ou permite a realização de valores importantes relativos ao próprio trabalho. Existem três componentes-chaves em nossa definição de satisfação no trabalho: valores, importância de valores e percepção.

Gráfico 24 Satisfação com possibilidade aumento de salário

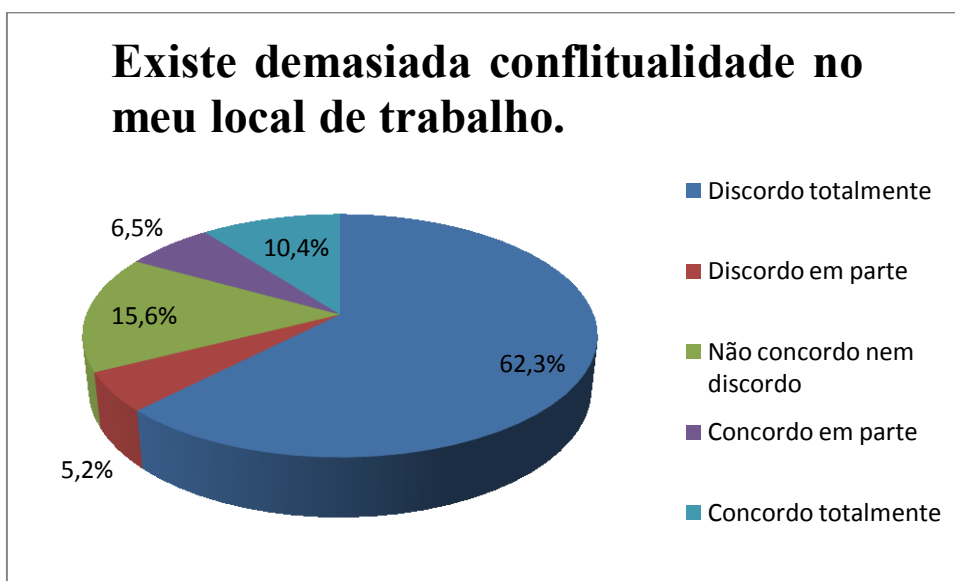


Da totalidade dos trabalhadores inquiridos 45,5% concorda totalmente que sente satisfeito com a possibilidade de aumento de salário, 23,4% não concorda nem discorda, 22,1% discorda totalmente e 2,6% discorda em parte.

Podemos constatar que os colaboradores se sentem esperançados com futuros aumentos salariais mas não acreditam que se torne realidade.

Convêm salientar que se é verdade que aumentar os salários não necessariamente leva as pessoas a trabalhar com mais afinco, pode, no entanto, deixa-las satisfeitas o bastante para que outros factores possam motiva-los. Por outro lado se o salário ou as condições de trabalho causam insatisfação, as pessoas tornam-se desmotivadas, e nenhum outro elemento será capaz de motiva-las.

Gráfico 25 Conflitualidade no local de trabalho

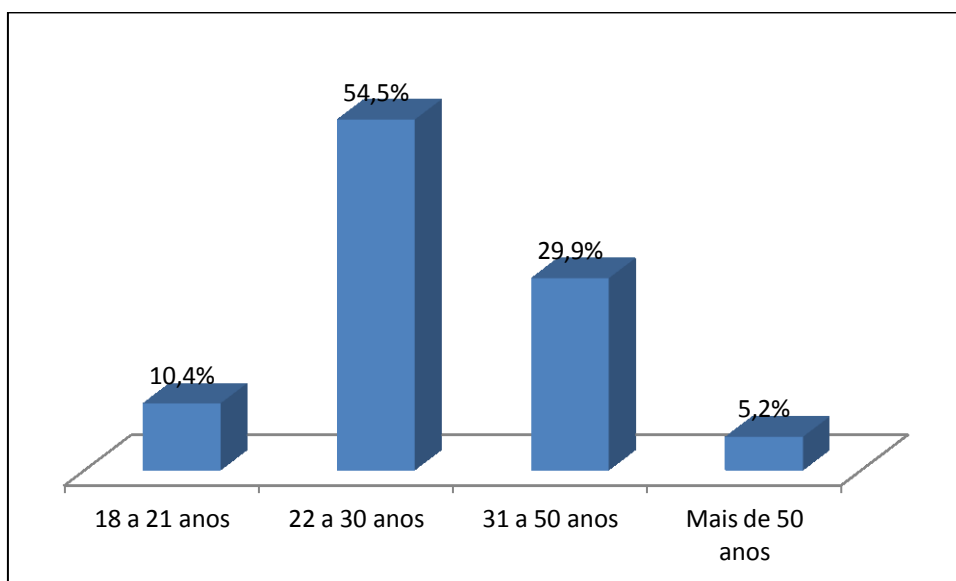


Em relação a afirmação: existe demasiada conflitualidade no seu local de trabalho a e maioria 62,3% discorda totalmente, ou seja garantem que não existe conflitos no seu local de trabalho nem com colegas nem com a gerência, 15,6% não concorda nem discorda, 10,4% concorda totalmente, 6,5% concorda em parte e 5,2% discorda em parte.

Uma das características básicas do indivíduo, como ser social e gregário, é a necessidade de companhia, reconhecimento e afecto. Isso é evidente tanto na vida privada como no trabalho. O reconhecimento entre membros de um grupo, seja de simpatia e amizade e confronto, resulta, respectivamente na criação ou na destruição de sua eficácia como equipe.

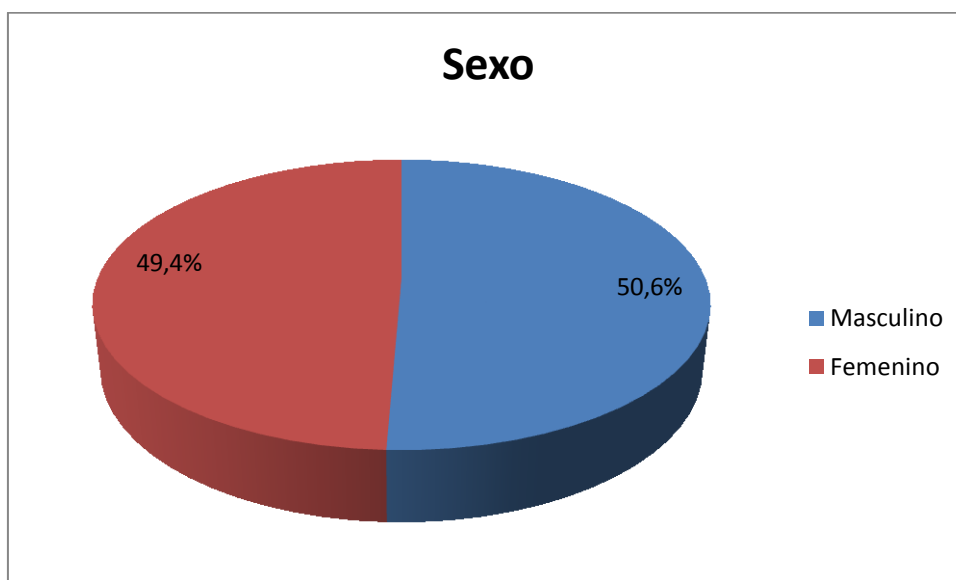
Podemos ver que existe harmonia no hotel sendo ambiente agradável e o clima propicio para que seja realizado o trabalho o hotel possui condições necessárias para obter sucesso organizacional.

Gráfico 26: Idade



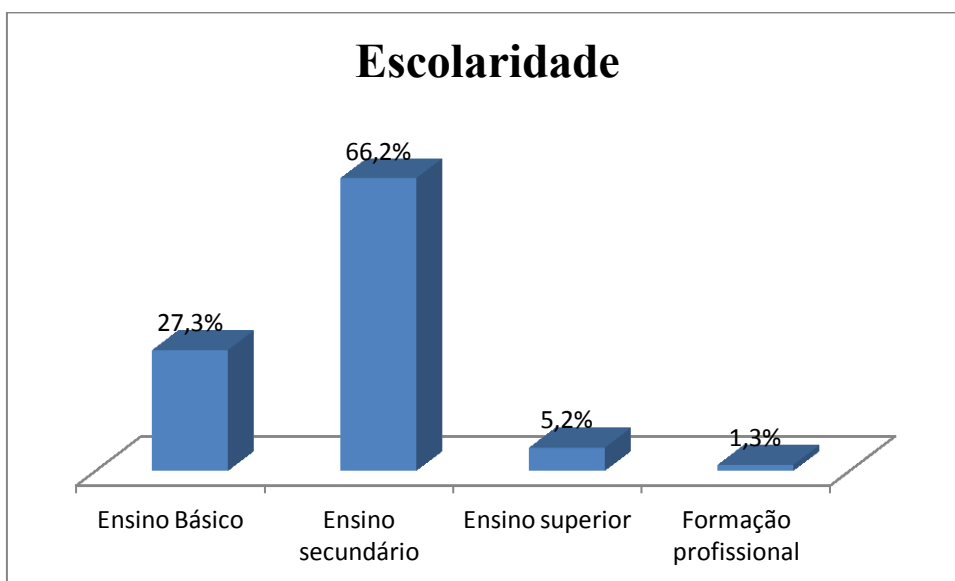
Ao analisar o gráfico de idade podemos constatar que o hotel dispõe na maioria de uma mão-de-obra jovem. De facto e como mostra o gráfico, cerca de 54,5% tem uma idade compreendida entre 22 a 30 anos, 29,9% está entre 31 a 50 anos, e outros 10,4% com idade compreendida entre 18 a 21 anos e 5,2% com mais de 50 anos de idade.

Gráfico 27- Sexo



Analisando o gráfico acima podemos constatar que dos 77 inquiridos, cerca de 50,6% são do sexo masculino e 49,4% do sexo feminino, a empresa se encontra dividida entre trabalhadores do sexo masculino com 50,6% e do sexo feminino com 49,4% com uma ligeira vantagem do sexo masculino.

Gráfico 28 - Escolaridade

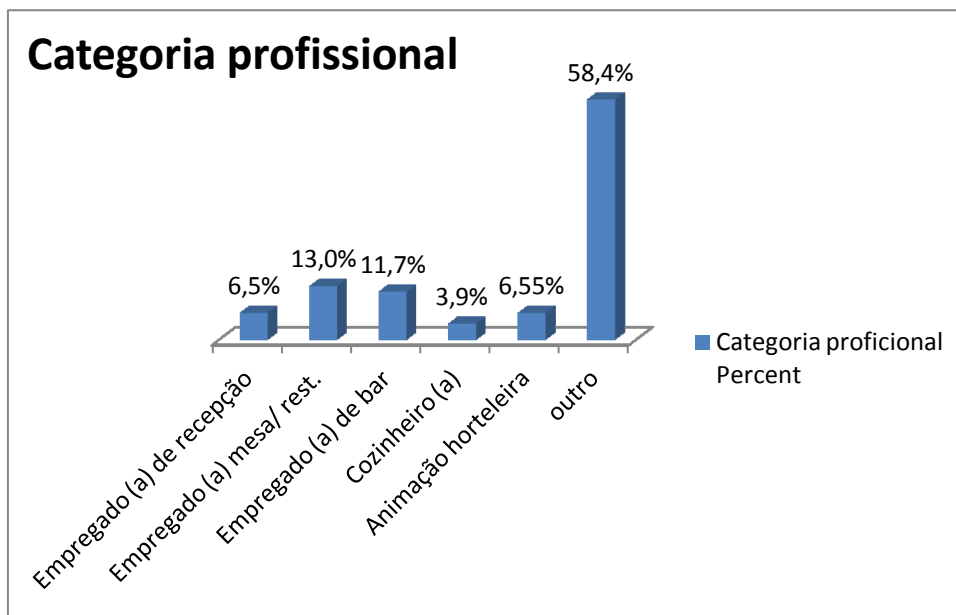


Como se pode verificar pelos resultados descritos no gráfico, a maior parte dos trabalhadores possui o ensino secundário com 66,2%, outros 27,3% possui ensino básico, 5,2% ensino superior e 1,3% formação profissional.

Na empresa a maioria dos trabalhadores possui ensino secundário, são na maioria jovens terminados o 12º ano à procura do primeiro trabalho, assim trabalham onde não é exigido um alto nível de escolaridade, portanto com base nos dados, os colaboradores da organização mantêm um nível de escolaridade adequado às suas necessidades. Nos sectores administrativos a maioria dos funcionários tem ensino superior, no geral isso acaba sendo uma forma de incentivar o estudo aos colaboradores, para que assim possam aspirar novos cargos e sentirem-se motivados na empresa. Para os gestores e gerentes da empresa, o incentivo ao estudo é uma forma de conquistar novos cargos, de ganhar mais perspectivas e crescer dentro da organização.

A maioria dos trabalhadores estão distribuídos entre empregados de limpeza, segurança, na manutenção, as camareiras, lavandarias, refeitórios, equivalem a 58% dos profissionais a outra parte está distribuída entre a recepção, restaurante, bar cozinha e animação hoteleira.

Gráfico 29- Categoria profissional



Analisando o gráfico podemos observar que a maioria dos trabalhadores não se concentra em lugares do hotel como a recepção, restaurante, cozinha, animação mas sim se concentram com 58,8% nas lavandarias, na limpeza, na segurança bem como na administração e no refeitório.

Confrontação das hipóteses coma realidade observada

Hipótese 1: A gestão eficaz da motivação das pessoas determina maiores níveis de satisfação e produtividade no trabalho no hotel Marine Club Beach Resort.

Analizando os gráficos para responder a hipótese 1 pode se constatar que uma vez que mesmo que o gráfico 1 demonstra que uma margem considerável dos colaboradores discorda totalmente que a empresa tem feito o necessário para mantê-los motivados no exercício das suas funções, o gráfico 5 mostra que a maioria dos colaboradores concorda totalmente que os seus chefes os motivam na empresa, ao observar podemos concluir que mesmo que a empresa não tenha feito tudo para os motivar, os colaboradores se sentem motivados pelos chefes. Ainda observa-se no gráfico 10, que no geral a empresa está conseguindo cumprir com o seu papel de motivar os colaboradores, Os colaboradores concordam totalmente quando questionados se são motivados trabalhando na empresa. No gráfico 23 pode comprovar que os colaboradores também concordam que quando realizam bom trabalho são reconhecidos contribui muito para elevar a auto estima por fim a análise comprova que a maioria dos colaboradores se sente satisfeitos ao realizarem o seu trabalho.

Com base nesses dados podemos concluir que a hipótese 1 foi confirmada.

Hipótese 2: A satisfação influencia mais o comportamento organizacional no Marine Club Beach Resort do que o desempenho individual do colaborador;

Podemos ver que com base nos dados sendo um número considerável de colaboradores que se sentem insatisfeito em relação aos benefícios oferecidos pelo hotel tais como o salário que acham que deveria ser mais justo, podemos confirmar que no gráfico 21 os colaboradores na maioria sentem que não são apreciados quando pensam naquilo que lhe pagam. Também reclamam a promoção que é quase inexistente, é bem visível no gráfico 18 onde questionados se desempenharem um bom trabalho se são promovidos observa-se que a maioria não quis muito prenuunciar acerca disso porque não acreditam em promoções dentro da empresa. Outros benefícios com plano de saúde é muito importante para satisfação, observando o gráfico 18 constatasse que a empresa deixa muito a desejar em relação a planos de saúde é oferecida somente a aqueles que possuem altos cargos contribuindo para insatisfação, que assim essa insatisfação

influencia e de que forma mais o comportamento organizacional e do que influência o desempenho individual do colaborador.

Com base nos dados podemos concluir que a hipótese 2 se confirma, por isso se o hotel conseguir dar volta e motivar os trabalhadores satisfazendo a sua necessidade com benefícios acaba por motivar o colaborador no seu desempenho individual e também consegue elevar o nível de comportamento organizacional.

Hipótese 3-A satisfação geral de um indivíduo é determinada pelas diferenças entre a recompensa salarial e outros níveis de recompensa possível;

Primeiramente podemos observar que a maioria dos trabalhadores possuem 12º ano de escolaridade, são trabalhadores na maioria a procura somente da recompensa salarial assim são motivados exclusivamente pelo salário. Podemos comprovar isso no gráfico 6 onde a maioria dos colaboradores concorda que o maior factor de motivação na organização e o salário, acreditam que o salário é a recompensa mais justa pelo trabalho prestado. Por isso tem as percepções que deveriam merecer aumentos algo que é bem visível no gráfico 17 onde reclamam que trabalham sem aspirações de aumentos salariais.

Um aumento salarial era logo uma alavanca na motivação dos trabalhadores e consequentemente aumentaria a produtividade, a diferença entre as recompensas que pessoa recebe e outro nível de recompensa possível influencia a satisfação geral do indivíduo. A remuneração, portanto, deve ser lida como uma característica auxiliar, uma grande ferramenta que pode ser utilizada para o aprimoramento do indivíduo e da organização. A ideia de que um bom salário não motiva, porém um mal salário desmotiva pode ser vista como um pensamento que permeia a ideia deste trabalho.

Com base nos dados podemos concluir que a hipótese 3 foi confirmada. O que determina a satisfação geral do indivíduo deve se muito a recompensas salariais e também a benefícios como oferecer plano de saúde a todas os trabalhadores, também promover aqueles que pelo esforço e dedicação o merecem, valorizar o colaborador reconhecendo pelos feitos.

Pontos fortes da Marine club

Um dos pontos fortes do hotel é o facto de usufruir de um boa localização rodeada de belíssimas praias, com uma paisagem em seu redor, dada a sua localização sobre a baía, as vistas deslumbrantes sobre o oceano e a proximidade à localidade de Sal Rei tornam este hotel no local ideal para umas férias agradáveis e relaxantes. Em geral observa-se que a empresa está conseguindo cumprir com o seu papel de motivar os colaboradores, assim o grau de motivação e satisfação está a bom nível. O ambiente de trabalho no hotel é satisfatório para desempenhar suas actividades, fazendo com que a empresa busque bons resultados para a motivação e produtividade e inovação. Também convém referir que há que destacar a empresa pelo facto da maioria dos trabalhadores terem a percepção de que recebem o reconhecimento que merecem pelo trabalho prestado e de também terem um sentimento de auto-realização na empresa, com esse sentimento de realização pessoal eleva ainda mais no seu desempenho no hotel. Em relação a auto-realização os colaboradores pesquisados se mostram satisfeitos quanto a sua auto-realização na empresa, o que beneficia o hotel tendo os funcionários com esse sentimento de realização pessoal eleva mais ainda no seu desempenho no hotel.

Pontos fracos da Marine club

A empresa deve analisar as políticas de benefícios porque os benefícios como planos de providência ou de saúde podem ser decisivos para a motivação dos funcionários, também a recompensa salarial, as promoções são dos pontos de maior reclamação por parte dos funcionários, reclamam que os planos de saúde não são oferecidos a todos os funcionários o que é mau pode originar desmotivação, devem ter em atenção que os trabalhadores devem sentir protegidos pelo trabalho que desempenham, a recompensa salarial também deixa muito a desejar a maioria acha que não recebe a recompensa que se encaixe com o trabalho que presta ao hotel. Em relação a promoções é outro ponto que a hotel deve ter em atenção porque os funcionários tem a sensação que as promoções praticamente não existem, ou seja trabalham sem aspirações a lugares mais altos dentro da empresa. Um outro ponto fraco é o facto de o hotel estar em constantes mudanças da gerência demonstra insegurança para quem pretende se hospedar no hotel,

que é algo que pode observar porque nas vésperas da aplicação do questionário aconteceu uma nova mudança de gerência.

Recomendações

A partir dos dados disponíveis na realização do trabalho e depois de observados e analisados convém deixar um serie de recomendações que de certeza ajudarão o hotel a alcançar sucesso empresarial mantendo os funcionários satisfeitos e motivados a darem tudo pelo hotel.

Primeiramente o ambiente de trabalho tem que ser satisfatório para desempenho das actividades, fazendo com que a empresa busque bons resultados para a motivação e produtividade e inovação. Um outro a ter em conta são as formas de manter os funcionários motivados, os benefícios oferecidos não tem sido suficiente e preciso criar formas para recompensar os funcionários pelo trabalho prestado, devolver aos funcionários a aspirações de poderem subir a novos cargos dentro da empresa, de poderem sonhar com um salário mais alto elevando-os a sua auto estima criando no funcionário o sentimento de que é importante para a empresa. É preciso que todos colaboradores sejam beneficiados de plano de saúde e que não seja dado apenas a aqueles que exercem cargos elevados e muito importante para satisfação pessoal.

Há que valorizar e de que forma os funcionários do hotel porque são eles que dão o maior contributo para a produtividade do hotel, assim é preciso que os colaboradores têm o sentimento de que são reconhecidos do seu valor e do trabalho prestado.

Sabe que as pessoas com necessidades sociais e auto estima carecem da aprovação dos outros, sejam superiores ou colegas, buscam a validação externo dos seus esforços que as conduzem em sentido de orgulho, isto é alcançado através, do reconhecimento público, existem inúmeras possibilidades de a empresa realizar acções e proporcionar esse reconhecimento como: colaborador do mes, planos de incentivos, noticias no jornal da organização, elogio publico, entrega de diplomas, prémios pela realização de um bom trabalho, etc. Em fim é preciso rever os politicas salariais, promoções, reconhecimento, valorização do pessoal, é preciso que a administração dos recursos humanos proteja os funcionários dos seus direitos e deveres, terem a capacidade de motivar e satisfazer os funcionários cria-los o sentimento de pertença e de orgulho do trabalho que vão prestar buscando assim o sucesso organizacional.

Conclusões

O estudo partiu do conceito de motivação e satisfação organizacional na empresa, que visava analisar a motivação e satisfação dos trabalhadores do Hotel Marine Club Beach Resort no âmbito organizacional.

Em relação ao grau de motivação e satisfação e os níveis motivacionais interferem no desempenho organizacional e individual, observa-se que no geral a empresa está conseguindo cumprir com o seu papel de motivar os colaboradores, assim o nível de satisfação está a bom nível, mas a empresa tem que estar atenta, porque uma boa percentagem de funcionários não se encontra satisfeita, assim a empresa tem que encontrar meios para driblar essas dificuldades e manter motivados os funcionários no exercício das suas funções.

Acerca do ambiente organizacional no hotel os colaboradores pesquisados concordam totalmente que o ambiente de trabalho é satisfatório para desempenhar suas actividades, fazendo com que a empresa busque bons resultados para a motivação e produtividade e inovação. Fazendo uma análise observa que uma vez que o ambiente de trabalho representa todo o universo de uma organização, isto é, tudo aquilo que se situa na empresa precisam de uma base sólida, onde interage com o ambiente e seu resultado depende das influências sofridas por este, assim os colaboradores garantem que o clima organizacional excelente para desempenharem suas funções.

Em relação a habilidades do individuo á que ter em conta que o processo de motivação nas pessoas se dá de forma inerente, onde cada um desenvolve impulsos motivacionais diferentes em momentos distintos. O sucesso das organizações depende do ambiente propício à criatividade e inovação, onde são levadas em consideração as habilidades que o indivíduo dispõe para se manter motivado e desenvolver seu trabalho com sucesso. Os resultados do estudo mostram que os colaboradores são reconhecidos pelas suas habilidade e méritos. Pode-se observar que a maioria garante que na empresa para conseguir uma promoção é levado em conta as suas habilidades Com base nisso vê-se que a empresa utiliza outros meios para recompensar os colaboradores, deixando a maioria motivada.

Tendo em conta os benefícios oferecidos na empresa na opinião dos funcionários a empresa deixa muito a desejar no que diz respeito a oferecer benefícios, a empresa não

oferece convênios nem planos de saúde para todos os funcionários, são poucos os que confirmam beneficiar. A empresa deve analisar essas políticas de benefícios porque os benefícios como planos de providência ou de saúde podem ser decisivos para a motivação dos funcionários.

Com base nos dados o salário é considerado o maior atractivo e motivador no Hotel, consideraram o salário a retribuição mais adequada para pagar o funcionário pelo serviço que prestado e que deve ser de acordo com o trabalho prestado. O que se pode retirar dessa análise é que para além da realização própria, do gosto pelo seu trabalho de entre outros o salário é o que mais motiva o funcionário do hotel. Podemos observar que os funcionários se encontram insatisfeitos em relação a benefícios, garantem que não existir aumentos salariais, e que trabalham sem aspirações de aumentos, o que é desmotivante, sentem também intimidados em reclamarem os seus direitos em relação ao salário para com o pessoal da administração pelo medo de perderem o trabalho.

Também convém referir que há que destacar a empresa pelo facto da maioria do trabalhadores terem a percepção de que recebem o reconhecimento que merecem pelo trabalho prestado, o que é de grande importância para satisfação do funcionário sentir que a sua contribuição é notado, Sabe que as pessoas com necessidades sociais e auto estima carecem da aprovação dos outros, sejam superiores ou colegas, buscam a validação externo dos seus esforços que as conduzem em sentido de orgulho, isto é alcançado através, do reconhecimento público, existem inúmeras possibilidades de a empresa realizar acções e proporcionar esse reconhecimento como: colaborador do mês, planos de incentivos, notícias no jornal da organização, elogio público, entrega de diplomas, etc.

Em qualquer organização os chefes, os supervisores tem um papel preponderante para o sucesso do organizacional, a Marine club não é excepção, com base nos dados os colaboradores garantem que os chefes são extremamente competentes e que estão sempre a motiva-los na realização do trabalho, o que demonstra um bom relacionamento e harmonia na organização, mas reclamam que os supervisores deveriam demonstrar mais interesses em relação a si e ao trabalho que prestam.

Em relação a auto-realização os colaboradores pesquisados se mostram satisfeitos quanto a sua auto-realização na empresa, o que beneficia o hotel tendo os funcionários com esse sentimento de realização pessoal eleva mais ainda no seu desempenho no

hotel. Mas quando questionados os funcionários se existem oportunidades de promoção no seu trabalho, garantem que existe poucas oportunidades de promoção no seu trabalho, que mesmo que desempenham um bom trabalho não há grandes possibilidades de serem promovidas e que preferem não pronunciar acerca desse assunto porque não acreditam na promoção dentro do hotel se consideram quase nula, o que é muito mau para o hotel uma vez que a motivação humana é baseada em uma visão de esperança, no sucesso e em um futuro melhor, quando as pessoas se sentem bem em relação ao futuro que virá ficam mais entusiasmadas e comprometidas com a tarefa na qual estão envolvidas, gerando melhores resultados e maximizando a qualidade do serviço prestado caso contrário sentem-se desmotivados, assim o hotel precisa levar em conta que os funcionários se encontram desmotivados em relação a promoções pode originar problemas no desempenho do trabalho do funcionário e na qualidade do hotel.

As regras e os procedimentos existentes no hotel não dificultam que se façam um bom trabalho, garantem que há um bom entendimento de todas as regras e procedimentos do hotel. As pessoas se sentem desestimuladas trabalhando sem metas ou com metas objectivos confusos, sem conseguir compreender, o sentido daquilo que está fazendo, sem ter clareza do que a própria empresa espera dele e principalmente sem visualizar aonde todas as acções irão levar. Diante disso, são indispensáveis o conhecimento e a clareza de todas as regras, normas, procedimentos estratégicos e objectivos da empresa onde trabalha.

No hotel Marine club há um bom sistema de comunicação tanto entre gerência e os colaboradores e também entre os sectores, facto este de grande importância significativa para a qualidade de serviço, que a comunicação seja um problema no local de trabalho.

Em relação à existência de conflitualidade no local de trabalho a maioria esmagadora considera que o clima, o ambiente organizacional bem como o relacionamento entre colegas e superiores é agradável e propício para que façam um bom trabalho.

Podemos concluir que em tom de resposta à pergunta de partida até que ponto a satisfação dos trabalhadores é chave para a motivação e sucesso organizacional do hotel Marine club, pudesse contactar que é preciso criar um clima de trabalho agradável dentro do hotel que leve todos os integrantes a amar o seu trabalho seus colegas e sua empresa são imprescindíveis para a motivação de qualquer pessoa, que esta se sinta bem

onde trabalha, goste do que faça, saibam quais a expectativa a respeito dele se sente realizado com isto.

Ao sentirem-se satisfeitos isso trás consigo consequências positivas para o hotel, porque funcionários satisfeitos estão motivados a trabalhar, a gostar do trabalho que fazem e os resultados é a produtividade, o sucesso organizacional.

Referências Bibliográficas

- ADAMS, J. S. TO Ward an understanding oh inequity, journal of Abnormal social psychology.
- ALDERFER, C. (1972). Existence, Relatedness, and Growth: Human Needs in Organizational Settings. Free Press, New York, NY.
- BERGAMINI, CECÍLIA Whitaker. Motivação nas Organizações. -4ed. - São Paulo: Atlas, 2006.
- BERNOUX, PHILIPPE, «A Sociologia das Organizações», Rés-Editora, Lda.
- CASTELLI, GERALDO. Administração Hoteleira caixa do sul, EDUCS, 2001
- CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos na Empresa: pessoas, organizações e sistemas. 3ª Ed., São Paulo: Editora Atlas, 1994.
- BRUCE, ANNE, Como motivar sua equipa. 24 Dicas para criar um ambiente de trabalho divertido e estimulante, 2006.
- BERRALDO, DGR Avaliação de desempenho humano na empresa, São Paulo, Atlas 1997.
- BERGAMINI, Cecília. Motivação: uma viagem ao centro do conceito. RAE, revista de administração de empresas. São Paulo. Disponível em: <<http://www.rae.fgv.br/gv-executivo/vol1-num2-2002>> Acesso em: 24/04/2011.
- CHIAVENATO, IDALBERTO. Teoria Geral da Administração. -6 ed. Ver. E actualizada. –Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.
- CARVALHO, FERREIRA, J.M; NEVES, JOSÉ; CAETANO, ANTONIO, «Manual de psicossociologia das organizações»
- CUNHA, PINA, MIGUEL; REGO, ARMÉNIO; CUNHA, CANPOS; CARDOSO CABRAL, CARLOS, «Manual de comportamento organizacional e gestão», 5ª edição, 2006
- ECO, HUNBERTO (1997). Como se faz uma tese em ciências humanas. 2ª Edição Portuguesa, Lisboa: Editorial Presença;
- GIL, ANTONIO, CARLOS. Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis organizacionais. São Paulo: Atlas S.A, 2001.

GOODMAN, R. On the operationality of the Maslow need hierarchy. *British Journal of Industrial Relations*, 1968.

HERZBERG, F (1966), *Work and Nature of Man*, Word Publishing, Cleveland, Ohio

HACKMAN, J.R. e OLDHAM, G.R (1976) “ Motivation Through the Design of Work: Test of a theory”, *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, pp. 250-279

HERZBERG, F (1966). *Work and the Nature of Man*, New York: The World Publishing Company.

HERZBERG, F, MAUSNER, B e SNYDEMAN, B. B. (1959). *The Motivation to Work*, Transaction Publishers, (6ªed., 2003), Original Published: New York, Wiley, 1959.

HACKMAN, J.R E OLDMAN, G.R. (1980). *Work Redesign*, Reading, Mass: Addison-Wesley.

HACKMAN, J.R E OLDMAN, G.R. (1975). Development of the Job Characteristics, *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.

LAWLER, E. E (1994), *Motivation in work organizations*, Jossey-Bass publishes, San Francisco.

LOCKE, E. A (1968) “ To Word theory of task Motivation and Intencives” *Organizational Behavior and Human performance*, 3, pp. 157-189.

LOCKE, E.A, (1969). *What is Job Satisfaction?* *Organizational Behavior and Human Performance*.

LOCKE, E.A, (1984). *Social Psychology and Organizational Behavior*, M. Gruneberg e T. Wall (eds.), Jonh Wiley and Sons, New York.

LOCKE, E. A., (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction*, In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally.

LISBOA, JOÃO; COELHO, ARNALDO; COELHO, FELIPE; ALMEIDA, FELIPE, «Introdução á gestão de organizações» (vida económica), 3ª edição

NEVES, AUGUSTO LOBATO, «Motivação para o trabalho», Editora RH, edição nº1, 1998

MASLOW, A. (1954), *Motivation and Personality*, Harper e Row, New York

MCCLELLAND, D.C (1961) *the Achieving Society*, Van Nortrand, Princeton, New Jersey

MITCHELL, T.R e MICHEL, A.E (1999) “The Meaning of Money and Individual difference perspective, *Academy of Management Review*, vol. 29, pp.568- 578.

MINER, John B. *Theory of organizational motivation in the functioning of complex organizations*. G.W. England & R. Negandhi (eds.) Cambridge, Mass., Oelgeschlager, Gunn & Hain, 1981,

MINER E DACHIER, JOSEH, *Motivação nas empresas*, sp, casa da qualidade, 1973

PINDER, C. (1984). *Work Motivation: theory, issues, and applications*. Glenview: Scott, Foresman and Company.

ROBBINS, STEPHEN; MANY CAUTER, 5ª edição

VROOM, V. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley.

VROOM, V.& YETTON, P. (1973). *Leadership and Decision-Making*. Pittsburg: University of Pittsburg Press.

ANEXOS

Questionário

Caro colaborador,

Essa pesquisa faz parte de um estudo de caso feito a Hotel Marine club, como parte do trabalho de conclusão de curso, cuja finalidade é analisar a satisfação e motivação dos trabalhadores do Hotel no âmbito organizacional. Os dados aqui recolhidos são exclusivamente de uso académico. A identidade dos entrevistados será preservada.

Cargo que ocupa: _____ **Escolaridade:** _____

Sexo: Masculino () Feminino ()

Idade: Categoria Profissional

Menos de 18 anos ()

Empregado (a) de recepção ()

18 a 21 anos ()

Empregado (a) de mesa/ restaurante ()

22 a 30 anos ()

Empregado de bar ()

31 a 50 anos ()

Cozinheiro (a) ()

Mais 50 anos ()

Animação hoteleira ()

Outro _____

Classifica as seguintes afirmações seguindo a escala de concordância:

1 - Discordo totalmente;

2 – Discordo em parte;

3 – Não concordo nem discordo;

4 – Concordo em parte;

5- Concordo totalmente

1-A empresa tem feito o necessário para me manter motivado no desempenho das minhas actividades/funções.	1	2	3	4	5
2- Na empresa, para conseguir uma promoção é levado em conta às habilidades e o bom desempenho do indivíduo.	1	2	3	4	5
3-A empresa oferece convénios e planos de saúde para mim e meus familiares;	1	2	3	4	5
4-existe um bom relacionamento entre mim e o meu chefe.	1	2	3	4	5
5-Os chefes estão sempre me motivando dentro da empresa.	1	2	3	4	5
6-O que mais me motiva na empresa é o salário.	1	2	3	4	5
7-Eu sinto-me realizado trabalhando na empresa.	1	2	3	4	5
8-O ambiente de trabalho é favorável para elevar o meu nível de satisfação.	1	2	3	4	5
9-Trabalhar sob pressão de um chefe rígido ajuda a melhorar o meu rendimento na empresa.	1	2	3	4	5
10- Eu sinto-me motivado por trabalhar nesta empresa.	1	2	3	4	5
11-Existem poucas oportunidades de promoção no meu Trabalho.	1	2	3	4	5
12-O meu supervisor é bastante competente no seu Trabalho.	1	2	3	4	5
13-Não estou satisfeito com os benefícios que recebo.	1	2	3	4	5
14-Quando realizo um bom trabalho, recebo o reconhecimento que mereço.	1	2	3	4	5
15-Muitas das regras e procedimentos existentes dificultam que se faça um bom trabalho;	1	2	3	4	5
16-A comunicação não é um problema no meu local de trabalho;	1	2	3	4	5
17-Os aumentos são demasiado pequenos e pouco frequentes;	1	2	3	4	5
18 -Aqueles que mostram um bom desempenho têm grandes possibilidades de serem promovidos;	1	2	3	4	5

19-Os benefícios que recebo são melhores que aqueles que outros sectores oferecem.	1	2	3	4	5
20- Os objectivos desta organização não são claros para mim.	1	2	3	4	5
21 Sinto que não sou apreciado quando penso naquilo que me pagam;	1	2	3	4	5
22-O meu supervisor mostra pouco interesse relativamente aos seus subordinados;	1	2	3	4	5
23 Sinto uma sensação de satisfação ao fazer o meu trabalho	1	2	3	4	5
24 Sinto-me satisfeito com as minhas possibilidades de aumentos de salário	1	2	3	4	5
25 Existe demasiada conflitualidade no meu local de Trabalho	1	2	3	4	5

COMENTÁRIO, SUGESTÕES, CRITICAS SOBRE O HOTEL

Muito obrigado pela sua colaboração!

Tabelas referentes aos Gráficos de Trabalho

Tabela 1- Motivação no hotel

A empresa tem feito o necessário para manter-me motivado no desempenho das minhas actividades/funções.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Discordo totalmente	15	19,5	19,5	19,5
Discordo em parte	13	16,9	16,9	36,4
Não concordo nem discordo	10	13,0	13,0	49,4
Concordo em parte	16	20,8	20,8	70,1
Concordo totalmente	23	29,9	29,9	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Tabela 2- As habilidades do indivíduo

Na empresa, para conseguir uma promoção é levado em conta as habilidades e o bom desempenho do indivíduo.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Discordo totalmente	18	23,4	23,4	23,4
Discordo em parte	7	9,1	9,1	32,5
Não concordo nem discordo	10	13,0	13,0	45,5
Concordo em parte	21	27,3	27,3	72,7
Concordo totalmente	21	27,3	27,3	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Tabela 3- Se o hotel oferece plano de saúde aos seus colaboradores

A empresa oferece convênios e planos de saúde para min e meus familiares.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Discordo totalmente	31	40,3	40,3	40,3
Discordo em parte	3	3,9	3,9	44,2
Não concordo nem discordo	6	7,8	7,8	51,9
Concordo em parte	17	22,1	22,1	74,0
Concordo totalmente	20	26,0	26,0	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Tabela 4 - A relação do colaborador com o seu chefe

Existe um bom relacionamento entre mim e o meu chefe.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Discordo totalmente	5	6,5	6,5	6,5
Discordo em parte	5	6,5	6,5	13,0
Não concordo nem discordo	11	14,3	14,3	27,3
Concordo em parte	9	11,7	11,7	39,0
Concordo totalmente	47	61,0	61,0	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Tabela 5 - Se os chefes motiva os colaboradores no hotel

OS chefes estão sempre motivando-me dentro da empresa.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Discordo totalmente	23	29,9	29,9	29,9
Discordo em parte	5	6,5	6,5	36,4
Não concordo nem discordo	5	6,5	6,5	42,9
Concordo em parte	19	24,7	24,7	67,5
Concordo totalmente;	25	32,5	32,5	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Tabela 6 - o que mais motiva o colaborador no hotel

O que mais motiva-me na empresa é o salário.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Discordo totalmente	22	28,6	28,6	28,6
Discordo em parte	5	6,5	6,5	35,1
Não concordo nem discordo	6	7,8	7,8	42,9
Concordo em parte	23	29,9	29,9	72,7
Concordo totalmente	21	27,3	27,3	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Tabela 7 - A Auto realização do profissional

Eu me sinto realizado trabalhando na empresa.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Discordo totalmente	15	19,5	19,5	19,5
Discordo em parte	15	19,5	19,5	39,0
Não concordo nem discordo	7	9,1	9,1	48,1
Concordo em parte	20	26,0	26,0	74,0
Concordo totalmente	20	26,0	26,0	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Tabela 8 - Ambiente organizacional

O ambiente de trabalho é favoravel para elevar o meu nível de satisfação.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Discordo totalmente	6	7,8	7,8	7,8
Discordo em parte	5	6,5	6,5	14,3
Não concordo nem discordo	16	20,8	20,8	35,1
Concordo em parte	24	31,2	31,2	66,2
Concordo totalmente	26	33,8	33,8	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Tabela 9 - Trabalhar com pressão do chefe

Trabalhar sob pressão de um chefe rígido ajuda a melhorar o meu rendimento na empresa.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Discordo totalmente	40	51,9	51,9	51,9
Discordo em parte	8	10,4	10,4	62,3
Não concordo nem discordo	9	11,7	11,7	74,0
Concordo em parte	9	11,7	11,7	85,7
Concordo totalmente	11	14,3	14,3	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Tabela 10 - Motivação do colaborador no hotel

Eu sinto-me motivado por trabalhar nesta empresa.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Discordo totalmente	10	13,0	13,0	13,0
Discordo em parte	9	11,7	11,7	24,7
Não concordo nem discordo	12	15,6	15,6	40,3
Concordo em parte	20	26,0	26,0	66,2
Concordo totalmente	26	33,8	33,8	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Tabela 11 - Oportunidades de promoção

Existem poucas oportunidades de promoção no meu trabalho.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Discordo totalmente	12	15,6	15,6	15,6
Discordo em parte	5	6,5	6,5	22,1
Não concordo nem discordo	14	18,2	18,2	40,3
Concordo em parte	15	19,5	19,5	59,7
Concordo totalmente	31	40,3	40,3	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Tabela 12 - competência do supervisor

O meu supervisor é bastante competente no seu trabalho.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Discordo em parte	4	5,2	5,2	5,2
Não concordo nem discordo	20	26,0	26,0	31,2
Concordo em parte	27	35,1	35,1	66,2
Concordo totalmente	26	33,8	33,8	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Tabela 13 - Satisfação do colaborador com os benefícios

Não estou satisfeito com os benefícios que recebo.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Discordo totalmente	11	14,3	14,3	14,3
Discordo em parte	9	11,7	11,7	26,0
Não concordo nem discordo	4	5,2	5,2	31,2
Concordo em parte	22	28,6	28,6	59,7
Concordo totalmente	31	40,3	40,3	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Tabela 14 - O reconhecimento do trabalho

Quando realizo um bom trabalho, recebo o reconhecimento que mereço.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Discordo totalmente	20	26,0	26,0	26,0
Discordo em parte	5	6,5	6,5	32,5
Não concordo nem discordo	12	15,6	15,6	48,1
Concordo em parte	14	18,2	18,2	66,2
Concordo totalmente	26	33,8	33,8	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Tabela 15 - As regras e os procedimentos no trabalho

Muitas das regras e procedimentos existentes dificultam que se faça um bom trabalho.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Discordo totalmente	42	54,5	54,5	54,5
Discordo em parte	7	9,1	9,1	63,6
Não concordo nem discordo	6	7,8	7,8	71,4
Concordo em parte	7	9,1	9,1	80,5
Concordo totalmente	15	19,5	19,5	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Tabela 16 - A comunicação no local de trabalho

A comunicação não é um problema no meu local de trabalho.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Discordo totalmente	10	13,0	13,0	13,0
Discordo em parte	4	5,2	5,2	18,2
Não concordo nem discordo	11	14,3	14,3	32,5
Concordo em parte	14	18,2	18,2	50,6
Concordo totalmente	38	49,4	49,4	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Tabela 17 - Os Aumentos salariais

Os aumentos demasiado pequeno e poucos frequentes.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Discordo totalmente	7	9,1	9,1	9,1
Discordo em parte	3	3,9	3,9	13,0
Não concordo nem discordo	16	20,8	20,8	33,8
Concordo em parte	8	10,4	10,4	44,2
Concordo totalmente	43	55,8	55,8	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Tabela 18 - A relação desempenho com promoção

Aqueles mostram um bom desempenho têm grandes possibilidades de serem promovidos.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Discordo totalmente	15	19,5	19,5	19,5
Discordo em parte	4	5,2	5,2	24,7
Não concordo nem discordo	33	42,9	42,9	67,5
Concordo em parte	8	10,4	10,4	77,9
Concordo totalmente	17	22,1	22,1	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Tabela 19 - Os benefícios que oferecem no hotel

Os benefícios que recebo são melhores que aqueles que outros sectores oferecem.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Discordo totalmente	37	48,1	48,1	48,1
Discordo em parte	7	9,1	9,1	57,1
Não concordo nem discordo	23	29,9	29,9	87,0
Concordo em parte	6	7,8	7,8	94,8
Concordo totalmente	4	5,2	5,2	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Tabela 20 - A clareza dos objectivos do hotel

Os objectivos desta empresa não são claros para mim.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Discordo totalmente	32	41,6	41,6	41,6
Discordo em parte	6	7,8	7,8	49,4
Não concordo nem discordo	13	16,9	16,9	66,2
Concordo em parte	9	11,7	11,7	77,9
Concordo totalmente	17	22,1	22,1	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Tabela 21 - A recompensa salarial

Sinto que não sou apreciado quando penso naquilo que pagam me.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Discordo totalmente	16	20,8	20,8	20,8
Discordo em parte	6	7,8	7,8	28,6
Não concordo nem discordo	4	5,2	5,2	33,8
Concordo em parte	14	18,2	18,2	51,9
Concordo totalmente	37	48,1	48,1	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Tabela 22 - A interesse do supervisor em relação aos subordinados

O meu supervisor mostra pouco interesse relativamente aos seus subordinados.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Discordo totalmente	21	27,3	27,3	27,3
Discordo em parte	6	7,8	7,8	35,1
Não concordo nem discordo	9	11,7	11,7	46,8
Concordo em parte	21	27,3	27,3	74,0
Concordo totalmente	20	26,0	26,0	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Tabela 23 - A satisfação no trabalho

Sinto uma sensação de satisfação ao fazer o meu trabalho.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Discordo totalmente	4	5,2	5,2	5,2
Discordo em parte	3	3,9	3,9	9,1
Não concordo nem discordo	6	7,8	7,8	16,9
Concordo em parte	18	23,4	23,4	40,3
Concordo totalmente	46	59,7	59,7	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Tabela 24 - A satisfação com possibilidade de aumento de salário

Sinto-me satisfeito com a possibilidade de aumento de salário.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Discordo totalmente	17	22,1	22,1	22,1
Discordo em parte	2	2,6	2,6	24,7
Não concordo nem discordo	18	23,4	23,4	48,1
Concordo em parte	5	6,5	6,5	54,5
Concordo totalmente	35	45,5	45,5	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Tabela 25 - A conflitualidade no local de trabalho

Existe demasiada conflitualidade no meu local de trabalho.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Discordo totalmente	48	62,3	62,3	62,3
Discordo em parte	4	5,2	5,2	67,5
Não concordo nem concordo	12	15,6	15,6	83,1
Concordo em parte	5	6,5	6,5	89,6
Concordo totalmente	8	10,4	10,4	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Tabela 26 - A idade dos inquiridos

Idade

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
18 a 21 anos	8	10,4	10,4	10,4
22 a 30 anos	42	54,5	54,5	64,9
31 a 50 anos	23	29,9	29,9	94,8
Mais de 50 anos	4	5,2	5,2	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Tabela 27 - Sexo dos inquiridos

Sexo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Masculino	39	50,6	50,6	50,6
Femenino	38	49,4	49,4	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Tabela 28 - Escolaridade dos inquiridos

Escolaridade				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ensino Básico	21	27,3	27,3	27,3
Ensino secundário	51	66,2	66,2	93,5
Ensino superior	4	5,2	5,2	98,7
Formação profissional	1	1,3	1,3	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Tabela 29 - A categoria profissional dos inquiridos

Categoria profissional				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Empregado (a) de recepção	5	6,5	6,5	6,5
Empregado (a) mesa/ rest.	10	13,0	13,0	19,5
Empregado (a) de bar	9	11,7	11,7	31,2
Cozinheiro (a)	3	3,9	3,9	35,1
Animação horteleira	5	6,5	6,5	41,6
outro	45	58,4	58,4	100,0
Total	77	100,0	100,0	